جـامـعـة الــشرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان

Distributed Leadership of Governmental Secondary School Principals and its Relation to the Availability of the Learning Organization Dimensions from Teachers' Point of View in the Capital of Amman Governorate

إعداد:

محمد عبدالرحمن عبدالكريم العبادي

إشراف:

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

آب– 2017

تفويض

أنا محمد عبدالرحمن عبدالكريم العبادي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات, أو المنظمات, أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الأسم: محمد عبد الرحمن عبدالكريم العبادي

التوقيع:

التاريخ: 2017/8/5

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها" القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان"

وأجيزت بتاريخ 2017/8/5 م.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور عبد الحافظ سلامة	رئيساً	
الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي	عضواً ومُشرفاً	
الأستاذ الدكتور خالد الصرايرة	عضواً	

الشكر والتقدير

قال الله تعالى في محكم تنزيله " أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ (24)" (سورة إبراهيم: 23-24).

بهذه الكلمات العظيمة أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي، الذي منحني العلم وحثني على المثابرة والإجتهاد، والذي أنار لي دروباً لولاه كنت أجهلها.

كما أتقدم بالشكر لجميع أستاذتي في كلية العلوم التربوية، في هذه الجامعة، وأدعو الله أن يجزيهم الإحسان بالإحسان وأن يبارك خُطاهم لِما فيه التوفيق والصلاح لجميع أبناء وطننا الحبيب.

الباحث

محمد عبدالرحمن العبادي

الإهداء

الى من تعلمت أحرفي الأولى على يديها ... ومن دفعت عني شرور الحاقدين وكيد الكائدين

الى من أبدأ بها كل نجاح... أمي الحبيبة

الى رفيقة الدرب ... ومن أخترت أن تشاركني السراء والضراء

من وفرت لي شؤون نجاحي ... الى زوجتي الغالية

الى أسرتي وأخواتي الحبيبات ...

الى أبنائي زيد وهاني وهاشم ...

أدعو الله عز وجل أن يبقيكم بأتم الصحة والعافية والسعادة ...

الباحث

محمد عبدالرحمن العبادي

قائمة المحتويات

الموضوع **الصفحة**

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان

إعداد:

محمد عبدالرحمن عبدالكريم العبادي

إشراف:

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تّعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة، وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (269) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، وتم إستخدام إستبانتين لجمع بيانات الدراسة؛ الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الموزعة، والثانية لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بإنحراف معياري (0.73).

- أن درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) بإنحراف معياري (0.73).
- وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية لإستبانة "القيادة الموزعة" والدرجة الكلية لإستبانة "المنظمة الساعية للتعلّم" إذ بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون (0.86).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الموزعة، المنظمة الساعية للتعلم، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية

Distributed Leadership of Governmental Secondary School Principals and its Relation to the Availability of the Learning Organization Dimensions from Teachers' Point of View in the Capital of Amman Governorate

Prepared by

Mohammad Al-abbadi

Supervised by

Prof. Abbas A.Mahdi Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the degree of practicing distributed leadership by governmental secondary school principals, in the capital of Amman Governorate, and its relation to the availability degree of the learning organization dimensions, from teachers' point view. The sample of the study consisted of (269) male and female teachers. They were chosen by using proportional stratified random sample method. Two questionnaires were used to collect data. The first was to measure distributed leadership. The second was to measure the availability degree of the learning organization dimensions. Validity and reliability of the two instruments were assured. The findings of the study were as the following:

- The degree of practicing distributed leadership by governmental secondary school principals in the capital of Amman Governorate was moderate The mean was (3.65) with a standard deviation of (0.73).
- The availability degree of the learning organization dimensions in the governmental secondary schools in the capital of Amman Governorate was moderate . The mean was (3.53) with a standard deviation of (0.73).
- There was a positive significant correlational relationship at ($\propto \leq 0.01$) between the total score of distributed leadership and the total score of "learning organization questionnaire. The value of Pearson correlation coefficient was (0.86).
- There were significant differenses at ($\propto \leq 0.05$) in the degree of practicing distributed leadership by governmental secondary school principals in

the capital of Amman Governorate, attributed to sex variable, in favor of the females. But there were no significant differences at ($\propto \leq 0.05$) attributed to experience and academic qualification variables.

– There were significant differences at ($\propto \leq 0.05$) in the availability degree of the learning organization dimensions in governmental secondary schools in the capital of Amman Governorate attributed to sex variable, in favor of the females. But there were no significant differences at ($\propto \leq 0.05$) attributed to experience and academic qualification variables.

Keywords:

Distributed Leadership, Learning Organization, Shared Responsibility, Leadership Practices.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

تمهيد

أدرك الإنسان منذ العصور الأولى أهمية القيادة كمنظم للأفراد والجماعات والدول، لما لها من تأثير فاعل في الآخرين وحثهم على تحقيق الأهداف وجعلهم قوة بشرية للإنجاز والتقدم. وهذا يتطلب أفراداً يمتلكون مقدرة عالية من الكفاءة، على أساس قوي وتوزيع سليم للمهمات القيادية. إذ تُعد إحدى أهم الأدوات المثُلى والمؤشر الواضح على التقدم والتطور للمنظمات والمؤسسات، لِما تتميز به من إمكانية على التكّيف مع مستجدات العصر وتجاوز الصعوبات ومقاومة التحديات في مختلف المجالات، وخاصة في المجال التربوي، لما لهذا المجال من أثر إيجابي حقيقي ومباشر في تقدم الأمم، وما تواجهه من تحديات متجددة تتطلب إمتلاك القائمين عليها المقدرة في القيادة ولا سيما القيادة الموزعة.

وحظيت القيادة بشكل عام باهتمام التربويين لما لها من تأثير واضح في العملية التربوية التعليمية، إذ تم وضع مجموعة من المعايير التي من خلالها وبِناءً عليها يتم إختيار القادة، وتوزيع المهمات والمسؤوليات على جميع أعضاء فريق العمل في المؤسسة التربوية (عطوي، 2001).

وعند إمعان النظر إلى التجربة الأردنية في مجال القيادة التربوية يبدو أنها أخذت حيزاً كبيراً من فكر المُشرع التربوي الأردني منذ تأسيس الدولة الأردنية، إذ عمل على منح

مدير المدرسة الصلاحيات التي تؤهله من إستخدام الأسلوب الأنجع في إدارته للمدرسة التي يرأس إدارتها، وبالتالي كانت التجربة الأردنية رائدة في مجال القيادة التربوية، مما أدى الى تطور العملية التربوية في أكثر من مرحلة (عماد الدين، 2006).

ولاحظ عدد من الباحثين التربويين في الأردن وجود علاقة وطيدة بين النمط القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة وبين درجة تحقيق المدرسة للأهداف التربوية المرجوة، فشكلت دافعاً قوياً للمعلمين بأن يسعوا نحو إكتساب المهارات القيادية لديهم، رغبة منهم بأن يكونوا قادة مؤثرين في العملية التربوية في المستقبل (عياصرة، 2006).

وتكُمن أهمية القيادة الموزعة بأنها أكثر أشكال القيادة مُلاءمة للإدارة التربوية، لما تحتويه من تعدد في المهمات والأهداف والمسؤوليات الواجب تحقيقها دون أي تأثير سلبي في جوهر العملية التربوية التي تسعى لتحقيقها، وبذلك تكون هذه القيادة سِمة ضرورية يتوجب على القائد التربوي التحلي بها وممارستها ممارسة حقيقية على أرض الواقع وفي مختلف المستويات الإدارية (عجوة، 2012). إذ يرتكز مفهوم القيادة الموزعة على مبدأ مشاركة القيادة داخل المؤسسات التربوية، لتكون مُتاحة لجميع العاملين في هذه المؤسسات، وذلك بسبب حاجتها إلى مثل هذا النوع من القيادة (الشثري، 2010).

كما تُعد القيادة الموزعة التربوية أحد أنماط القيادة المدرسية الحديثة، التي تعمل على توزيع السلطة والمهمات القيادية في مختلف المستويات الإدارية في المدرسة، ولا تقتصر على الهيئة التدريسية فقط، بل من الممكن أن يفوّض المدير بعض المهمات القيادية إلى الكادر الإداري في المدرسة لتنفيذها، كلٌ في مجال تخصصه، كما أن القيادة الموزعة تمنح

جميع العاملين في المدرسة فرصاً متساوية في ممارسة المهمات القيادية والعمل على تحقيق المؤشرات الكمية والنوعية من الأهداف التربوية التعليمية (أحمد، 1998).

ومن أبرز خصائص القيادة الموزعة التي لُخصت في ثلاثة محاور رئيسة هي أنها نِتاج جماعي وليست فردية، وبأن حدود الإنجاز في ممارستها مفتوحة فضلا عن تنوع الخبرات بين الفريق الواحد لما فيه من تنوع للمسؤوليات والمهمات (الزكي وحماد، 2011).

وأشار علي وغالي (2010) الى أنّ القيادة المدرسية هي الأكثر إرتباطاً بواقع العملية التربوية لأنها تشمل جميع عناصر القيادة التربوية وأكثرها تأثيراً وتحقيقاً للأهداف التربوية، فضلاً عن كونها إحدى أبرز المؤسسات التي تسعى الى مواكبة العلم والتطور.

وأكدت دراسة هاريسون (Harrison, 2005) على أثر ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في تحسين بيئة العمل في المؤسسات التربوية فضلاً عن تحسين شعور المعلمين تِجاه المؤسسة، وذلك بسبب تأثير درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة على أداء المؤسسات التربوية وسعيها نحو التعلم لإحتوائها على هيكل تنظيمي تعلمي يهدف إلى تطوير مقدرات العاملين وتحسين الأداء في المؤسسات التربوية.

أما على صعيد المنظمة الساعية للتعلم فإن جو العمل الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي يُشكل مُتغيرا فاعلاً في مستوى نجاح أداء هذا النظام، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة، والطمأنينة، والثقة، والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مسعاهم لإنجاز متطلبات أدوارهم (حمادات، 2008).

لقد ظهرت فكرة المنظمات الساعية للتعلم في مطلع التسعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف مواجهة تحديات الإدارة البيروقراطية والأعمال الروتينية، التي تُحِد من التفكير الإبداعي فالمنظمة الساعية للتعلم متجددة التفكير وتسعى الى التفكير بطرق مُبتكرةٍ بهدف تحقيق النتائج المرغوبة في المجال التربوي، ويُعد بيتر سينج (Peter Senge) أول من عرّفها وحدد جوانبها ووضع هيكلها التنظيمي (سلطان وخضر، 2010).

وتمتاز المؤسسات التربوية في ديمومة السعي نحو العلم والمعرفة، كمنهج علمي تطبيقي يسعى دائما نحو تطوير مقدرات العاملين المهنية، ليس بوصفهم أدوات للتّنفيذ بل بوصفهم قادة تربويين يمتلكون المقدرة على التأثير في الأفراد من حولهم (الطويل، 2006)، وتتمثل أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في القيادة، والهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة، والتمكين الإداري، وتوفر المعلومات والبيانات، وشبكة إتصال أفقية وعمودية، والتي تُعد متطلبات أساسية لضمان وصول المؤسسات التربوية إلى مفهوم المنظمة الساعية للتّعلم (أمين، 2014).

والمنظمات الساعية للتعلم ليست ذات نمط واحد ثابت في الإدارة والقيادة بل تتجاوزه لتشمل أغلب الأنماط الإدارية القيادية الإيجابية الموجهة نحو تحقيق الأهداف التربوية كونها تُعد بيئة مُؤثرة في المحيط المجتمعي الذي تتواجد فيه (جبران، 2011). ومن ثم فإن فكرة المنظمات الساعية للتعلم جاءت لمواكبة التحديات التي تواجهها المنظمات، والتي من أبرزها ضعف الديمومة لديها بسبب ضعف تكيفها للتحديات التي تواجهها، فالمنظمات

الساعية للتعلم تُعد من أبرز المفاهيم تعبيراً للمرونة والجاهزية لمواجهة صِعاب المستقبل (الحواجرة، 2010).

ويتوجب على المنظمة الساعية للتعلم أن تتصف بعِدة صفات رئيسة وهي السعي نحو المعرفة وتوظيفها في خِدمة العملية التربوية وتعلم أساليب التفكير والتحليل ومشاركة الأفكار والمعلومات وأن تتضمن هيكلاً تنظيمياً تعليمياً مُحفزاً لجميع العاملين فيها، إذ تُعد هذه الصفات مُجتمِعة أنموذجا متكاملاً للمنظمة الساعية للتعلم (أمين، 2014).

وتُعد المنظمات الساعية للتعلم نظاماً متكاملاً تعمل فيه جميع الوحدات التنظيمية بشكل تبادلي وبأسلوب تكاملي لبعضها بعضاً، وتأخذ في الإعتبار البيئة الخارجية لها بوصفها أحد الجوانب المهمة في تصميم برامجها ونشاطاتها، وبذلك تكون المنظمة الساعية للتعلم الأكثر إنفتاحاً ووعياً لأبعاد البيئة الخارجية، ومدى تأثيرها في تحقيق الأهداف المرغوبة (سلطان وخضر، 2010).

وتهدف المنظمات الساعية للتعلم إلى توفير التعلم المستمر وسهولة تطبيقه لتحقيق الأهداف التربوية وربط أداء العاملين بأداء المنظمة وأهدافها، وتشجيع البحث العلمي ومشاركة المعلومات والأفكار الإبداعية وتهدف أيضا إلى التجديد والتفاعل مع البيئة المحيطة بها وتمكين العاملين بها لتحسين مقدراتهم المهنية (الشريفي والصرايرة والناظر، 2012).

وأكد زيتلو (Zietlow, 2011) على ضرورة توفر المناخ التنظيمي المناسب في المنظمات الساعية للتعلم لممارسة الأسلوب القيادي الأمثل للوصول إلى ما تهدف إليه هذه المنظمات من أهداف تعليمية تربوية.

إن وجود المنظمات الساعية للتعلم يُعد مُتطلباً أساسياً لمنظمات القرن الحادي والعشرين الذي تكثُر فيه التحديات وتتسارع فيه الإكتشافات وتتطور فيه سُبل الإتصالات والإنفجار المعرفي، وتزداد فيه الحاجة الى منظمات أكثر إبداعاً بهدف تسهيل عملية التعلم لجميع أبنائها وبشكل تفاعلي إبداعي مبتكر (سلطان وخضر، 2010).

لقد جاءت هذه الدراسة لتَّعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم.

مشكلة الدراسة

يمارس القادة الإداريون التربويون أنماطاً متعددة من القيادة في المؤسسات التربوية، وتُعد القيادة الموزعة أحد هذه الأنماط التي تؤثر في بِناء المؤسسات وتحقيق أهدافها، من خلال مشاركة جميع العاملين في عملية القيادة وقيامهم بالمهمات المنوطة بهم وتحملهم للمسوؤليات المترتبة عليهم، وتوظيف الخبرات المتنوعة لهؤلاء العاملين بما يُمكّن المؤسسة التربوية من بلوغ الأهداف المرسومة لها.

وتُعد القيادة الموزعة إحدى الكفايات المهنية لمدير المدرسة والتي تتطلب تضافر الجهود والكفايات الفنية والمعرفية والأدائية والإنسانية لضمان قيام المدير بأداء المهمات

الموكولة إليه بأفضل السبل (قطيشات، 2014)، من خلال دمج خبرات المعلمين والعاملين الآخرين لتحسين العملية القيادية للمدرسة وتطويرها.

وحيث أن المنظمة الساعية للتعلّم تُعد منظمة القرن الحالي، التي تسعى الى توفير فرص التعلّم المستمر للعاملين كافة، وتعمل على ربط أداء الفرد بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة، وأن لهذه المنظمة أبعاداً ثلاثة تُسهم في تحقيق متطلبات الأداء، وتسهيل عملية التعلّم للأفراد العاملين، وتوفر المناخ المناسب للعمل، فلابد من توافر قيادة إدارية تشاركية من جميع العاملين للقيام بالمهمات المطلوبة.

لقد أكدت العديد من الدراسات في توصياتها على إجراء دراسة عن القيادة الموزعة مثل دراسة عبدالله (2015) ودراسة اليعقوبية والعاني والغنبوصي (2015).

وأشارت دراسات أخرى مثل دراسة الكبيسي (2013) في توصياتها الى إجراء دراسة عن أبعاد منظمة التعلّم ودرجة توافرها وربطها بمتغيرات أخرى غير التي تناولتها الدراسة ذاتها.

وفي ضوء ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة وما علاقتها بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تّعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في محافظة العاصمة عمان، ولتحقيق هذا الهدف سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ؟

3. هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة ودرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في مدارسهم؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية العصر الحالي وما يصاحبه من إنفجار معرفي وأثره في المؤسسات التربوية ومدى مقدرتها على تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية.

ويمكن تحديد أهمية الدراسة بما يأتي:

- يُؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية الحكومية وجميع العاملين في التعرف إلى أهمية ممارسة القيادة الموزعة في مدارسهم.
- يُؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في التّعرف إلى درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في مدارسهم.
- يُؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في رفع كفاءة مديري المدارس في العمل الإداري في مدارسهم.

- يُؤمل من هذه الدراسة أن تُفيد نتائجها مديرية التدريب في وزارة التربية والتعليم لتنظيم الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والعاملين فيها فيما يتعلق بالقيادة الموزعة والمنظمة الساعية للتعلّم.
- تُعد هذه الدراسة نقطة إنطلاق للبحث في موضوع القيادة الموزعة والمنظمة الساعية للتعلم، بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما.
- تُعد هذه الدراسة إضافة علمية إلى مخزون المعرفة الإنسانية في مجال القيادة الموزعة وعلاقتها بالمنظمات الساعية لتعلم.

مصطلحات الدراسة

إشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيماً وإجرائياً على النحو الآتي:

القيادة الموزعة (Distributed Leadership):

عرفها القحطاني (2008) بأنها مقدرة مدير المدرسة على ترك قنوات الإتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة الكاملة ومشاركتهم في صنع القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم الجماعة ويفيدها.

التعريف الإجرائي للقيادة الموزعة: هي عملية منح مديري المدارس الثانوية الحكومية الأدوار القيادية للعاملين في المدرسة كل حسب مقدراته واهتماماته، وكما تُقاس بإستبانة القيادة الموزعة المعتمدة في هذه الدراسة.

أما تعريف مجالات القيادة الموزعة فقد عرفها كرستي(Christy, 2008)، المشار إليه في عبدالله (2015)، على النحو الآتي:

الرؤية والرسالة والأهداف:

تُظهر الرؤية طموح المؤسسة التربوية الرئيس، بينما تعمل الرسالة والأهداف على تحديد آلية الوصول الى هذا الطموح.

ويُعرف مجال الرؤية والرسالة والأهداف إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المعلمون من أفراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم عن فقرات مجال الرؤية والرسالة والأهداف الواردة في إستبانة القيادة الموزعة، المستخدمة في هذه الدراسة.

المسؤولية المشتركة:

هي الكفايات المهنية العالية التي يمتلكها المعلمون ذوو الخبرة من المستوى الإداري القيادي، والتي يعملون على توظيفها في التطوير الوظيفي للمعلمين الآخرين الأقل خبرة ومهارة.

ويُعرف مجال المسؤولية المشتركة إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المعلمون أفراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم عن فقرات مجال المسؤولية المشتركة الواردة في إستبانة القيادة الموزعة، المُستخدمة في هذه الدراسة.

ثقافة المدرسة:

هي مجموعة القيم والإتجاهات التي تُعبر عن المؤسسة التربوية في ظل البيئة المحيطة بها.

ويُعرف مجال ثقافة المدرسة إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المعلمون من أفراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم عن فقرات مجال ثقافة المدرسة الواردة في إستبانة القيادة الموزعة، المُستخدمة في هذه الدراسة.

الممارسات القيادية:

هي الجهود التي يبذلها المعلمون القادة في المؤسسة التربوية نحو تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

ويُعرف مجال الممارسات القيادية إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المعلمون أفراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم عن فقرات مجال الممارسات القيادية الواردة في إستبانة القيادة الموزعة، المُستخدمة في هذه الدراسة.

المنظمة الساعية للتعلم (Learning Organization):

عُرّفت بأنها "المنظمة التي يعمل الأفراد فيها بإستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، بإتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع فيها بإستمرار" (سلطان وخضر، 2010: 35).

التعريف الإجرائي للمنظمة الساعية للتعلم: هي المنظمة التي تتوفر فيها سُبل العلم والتعلم وتقديم التسهيلات كافة، للحصول على العلم والمعرفة للوصول إلى تحقيق أهداف تعليمية وتربوية مُثلى، وكما تُقاس بإستبانة المنظمة الساعية للتعلّم المعتمدة في هذه الدراسة.

أما تعريف أبعاد المنظمة الساعية للتعلم فقد عرفها الطويل، (2006) على النحو الآتي:

1. مستوى الفرد:

هو سعي أفراد المنظمة نحو إكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتطوير أنفسهم.

ويُعرف مستوى الفرد إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المعلمون من أفراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد مُستوى الفرد الواردة في إستبانة المنظمة الساعية للتعلّم، المُستخدمة في هذه الدراسة.

2.مستوى الفريق أو الجماعة:

هو العمل التشاركي بين مجموعة من العاملين في المنظمة بطريقة فعّالة فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ويُعرف مستوى الفريق أو الجماعة إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المعلمون من أفراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد مُستوى الفريق أو الجماعة الواردة في إستبانة المنظمة الساعية للتّعلم، المُستخدمة في هذه الدراسة.

3. مستوى المنظمة:

هو البيئة الداعمة للتعلم من خلال تحفيز العاملين نحو مجموعة القيم والإتجاهات والأنماط السلوكية المهنية المرغوبة، بهدف تحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

ويُعرف مستوى المنظمة إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المعلمون من أفراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد مُستوى المنظمة الواردة في إستبانة المنظمة الساعية للتّعلم، المُستخدمة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة

إقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2017/2016.

محددات الدراسة

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداتي الدراسة وثباتهما وأمانة المستجيبين العلمية وموضوعيتهم، وأن تعميم النتائج لا يتم الإ على المجتمع الذي سُحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

إشتمل هذا الفصل على الأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة: القيادة الموزعة، والمنظمة الساعية للتعلم، فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة والتي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث من حيث سنة نشرها.

أولاً: الأدب النظري:

تضمن الأدب النظري موضوعات تتعلق بالقيادة الموزعة ومفهومها، وأهميتها، ومبادئها وموضوعات ذات صلة بالمنظمة المتعلمة ومدى توافر أبعادها في المدارس الثانوية، وكما يأتي:

أ. القيادة الموزعة:

عرفها بلحياح (2009) بأنها عملية مشتركة يتم من خلالها تعزيز المقدرات الفردية والجماعية للأفراد بهدف بلوغ مبتغاهم بطريقة فعالة.

ونظر عجوة (2012) إلى القيادة الموزعة بوصفها من أهم العوامل التي تؤثر في حياة المنظمة التعليمية وإستدامة جهود التحسين والتطوير فيها، وتُعد القيادة الفعالة في مواجهة تحديات التعليم سعياً لتحقيق الأهداف التربوية.

وتتمثل مجالات القيادة الموزعة في تنظيم المدرسة ورؤيتها وثقافتها والبرنامج التعليمي والأعمال الفنية والمعلمين كقادة تربويين، إذ تُعد هذه الأبعاد هي المحاور الرئيسة المسؤولة عن ممارسة المديرين للقيادة الموزعة (الشثري، 2010).

وأضاف هاريسون (Harrison, 2005) أن مجالات القيادة الموزعة تتمثل في أربعة مجالات رئيسة، وهي كالآتي، الرؤية والرسالة والأهداف، والمسؤولية المشتركة، وثقافة المدرسة، والممارسات القيادية.

وهي تُعد أركاناً أساسية في تطبيق القيادة الموزعة في المدارس، بهدف تحقيق الأهداف التربوية المرجوة منها، إذ يجب تطبيقها جميعاً بشكلٍ متكامل، وعدم إهمال أي منها، لأنها تُعَد مكملة لبعضها بعضاً، وبشكل شمولي، مع الأخذ في الإعتبار البيئة المحيطة بالمدرسة.

نشأة القيادة الموزعة:

كانت بداية إنطلاق مفهوم القيادة الموزعة، في عام (1954)، وذلك عندما كتب العالم الأسترالي جيب (Gibb) عن توزيع القيادة من منطلق علم النفس الإجتماعي، والذي يرتكز على توزيع المهمات القيادية وأثرها النفسي في القائد، إذ أنها تعمل على تحسين مستوى الإنجاز في بُعدِه النوعي، وإشراك العاملين في القيادة وعدم إنحسارها بيد القائد فقط، وبأن القيادة يجب أن تكون في جميع المستويات الإدارية (Gronn, 2008).

وبعد ذلك التاريخ تزايد الاهتمام بالقيادة الموزعة، كأحد أنواع القيادة التي تهتم في العمل الجماعي وتوزيع المهمات القيادية، كما واجه بعض الباحثين صعوبة في تحديد فهم واضح للقيادة الموزعة لأنها ليست مجرد تقسيم للمهمات القيادية على العاملين، بل تُعد منهجية ترتكز على العمل الجماعي الذي يتم بطريقة تشاركية تكاملية بين أعضاء فريق العمل الواحد، والتي لا يوجد فيها روتين إجرائي في التنفيذ، بل تتمتع بالمرونة وسهولة التنفيذ لكثير من الإجراءات والتعليمات التي كانت سابقاً بيد المدير فقط، كسلطة ممنوحة له ويجب تقييدها وحصرها ضمن صلاحيات المدير. فالمقصود بالتوزيع هنا لا يقتصر على المهمات بل يتعداه الى توزيع المسؤولية والمساءلة الإدارية نتيجة تنفيذ هذه المهمات، فهي تبدأ من تصميم رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها (خليفة، 2013).

وتُعد القيادة الموزعة إحدى الإستراتيجيات الحديثة في المجال التربوي، والتي لا بد من مناقشتها والاهتمام بها، والعمل على تطبيقها تطبيقاً سليماً، بهدف الإفادة من جميع الموارد المالية والبشرية في المدرسة في سبيل الوصول الى رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها المرجوة (بلحياح، 2009).

لقد تزايد الاهتمام بالقيادة الموزعة في المؤسسات التربوية، لأنها عززت الثقة بالأفراد والجماعات، بهدف تلبية المتطلبات المتزايدة والتحسن المستمر في السياسات العامة والسياسات التربوية لهذه المؤسسات. فالقيادة الموزعة تُمهد الطريق للمديرين للقيام بالممارسات التطويرية للمجتمع المدرسي نحو الإنجاز من خلال إتباع المديرين لإستراتيجيات تدعم رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، والتي عملت على حل مشكلة إنفراد المديرين بإتخاذ القرارات من

خلال تعزيز المعلمين المقتدرين وتعزيز دورهم القيادي الفعّال. مما يؤدي إلى لامركزية القرار وزيادة مستوى المساءلة الإدارية. ولا تعني القيادة الموزعة سلب مسؤولية قيادة المدرسة من المدير، بل تعني إلغاء وجود أي شخص مسؤول بشكل تام، وفي الوقت ذاته يُطلب من المدير فهم العلاقة بين القيادة والبناء التنظيمي للمدرسة ورؤيتها وثقافتها (عجوة، 2012).

ويُقصد بالتوزيع القيادي هو عملية السماح الإختياري بنقل جزء من الصلاحيات الإدارية من المدير إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير فأنه يلتزم بأداء الواجبات التي يُكلفه بها رئيسه. فالقيادة الموزعة وفق هذا المنظور عبارة عن عملية تحميل المسؤولية ومنح السُلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من إستثمار مهاراته لخدمة المنظمة (خليفة، 2013).

كما أكد الإسلام على تشاركية المسؤولية كما في القيادة الموزعة وذلك استجابة لحديث الرسول صلى الله عليه وسلم: كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته، الإمام راعٍ ومسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ ومسؤول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية ومسؤولة عن رعيتها، والخادم راعٍ في مال سيده ومسؤول عن رعيته، وكلكم راعٍ ومسؤول عن رعيته (الطويل، 2006).

مبادئ القيادة الموزعة:

ذكر الزكي وحماد (2011) أبرز مبادئ القيادة الموزعة، والتي تتمثل بما يأتي:

- حق المعلمين بالمشاركة في عملية صُنع القرارات التي تؤثر في العملية التربوية.

- حق المعلمين في الشعور بالمسؤولية.
- حق المعلمين في إكتساب الخبرة العلمية والعملية من أجل تطوير مقدراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية.
- إيجاد جو مهني مناسب ومحفز للعمل والإبداع.
- نشر روح الفريق في المدرسة والعمل بشكل جماعي.

وأضاف ميلر (Miller, 2016) عدداً من المبادئ الأساسية للقيادة الموزعة، وهي على النحو الآتي:

- بناء المقدرات الفنية والإدارية للمعلمين، وذلك من خلال الممارسة العملية للقيادة الموزعة.
- الإحساس بالمسؤولية عند المعلمين، وذلك جراء تنفيذهم المباشر لعدد من المهمات القيادية.
- إتقان العمل، بسبب إرتفاع المساءلة الذاتية والخارجية للمعلمين.
- إشراك المجتمع المحلي في ممارسة القيادة الموزعة .

وأشار جريندا (Grenda, 2011) الى أن أحد أبرز مبادئ القيادة الموزعة هو الإتصال الفعّال بين المديرين والمعلمين، إذ أنه يعمل على توحيد الجهود المبذولة من المديرين والمعلمين في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة. وقد أضاف بيكاب (Pickup, 2010) الى هذه المبادئ مبدأ توفير المعلومات. إذ أن القيادة الموزعة تعمل على توفير المعلومات للمعلمين، وإتاحتها للجميع، بهدف الإطلاع على التجارب والمعارف الجديدة التي من شأنها تحسين أداء المعلمين، وإدخالهم لنشاطات تُغني المناهج الدراسية.

أهمية القيادة الموزعة:

شرح عجوة (2012) أهمية القيادة الموزعة في مواجهة التحديات التي تتعرض لها المؤسسات التربوية، كونها تُعزز العمل الجماعي وترفع مستوى إنتاجية العاملين عندما يكونوا مشاركين في عملية صنع القرار، وهذا يعتمد على المديرين ودرجة ممارستهم للقيادة الموزعة.

وأكد مويو (Moyo, 2010) على أهمية ممارسة القيادة الموزعة، إذ أنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرجوة بأفضل السُبل المتاحة، ووجود أنشطة نوعية يعمل المعلمون على تنفيذها، والتنويع في طرائق التدريس، بهدف تحسين نوعية التعليم في المدرسة، والنهوض بالتحصيل الأكاديمي للطلبة، كما أنها تعمل على تعزيز السمات القيادية لدى الطلبة، إذ ينعكس هذا السلوك إيجاباُ على الطلبة من خلال الأنشطة اللامنهجية، وإسهامهم في القضايا العامة الموجودة في المجتمع المحلي.

وإتفق مالوي (Malloy, 2012) و تيرل (Terrell, 2010) على أن ممارسة القيادة الموزعة تعمل على تحسين التحصيل العلمي للطلبة، وذلك من خلال تحسين أداء المعلمين، وتنفيذهم لأنشطة إبداعية تعمل على رفع جودة التعليم في المدرسة، كما أنها تعمل على تعزيز نقاط القوة لدى الطلبة وإستثمارها، مما يؤدي الى ترسيخ الجانب النظري للمقررات الدراسية لدى الطلبة وتطبيقهم لها بصورة نشاطات لا منهجية.

مدير المدرسة والقيادة الموزعة:

تُعد القيادة الموزعة أحد أبرز أنواع القيادة التربوية الحديثة، لما لها من تأثيرات في جميع القطاعات الأخرى مثل القطاع الاقتصادي، والقطاع الاجتماعي، والقطاع السياسي، والقطاع التكنولوجي، فزاد ذلك من صعوبة عمل قادة المدارس، وذلك لأن القيادة الموزعة تؤثر إيجاباً في تحسين التّعلم، كما تؤثر بشكلٍ مباشر في جميع القطاعات سابقة الذكر، مما أدى الى زيادة المسؤولية الملقاه على عاتق مديري المدارس، وتوجب عليهم توزيع المهمات القيادية بين المعلمين بما يتناسب مع مقدراتهم وميولهم وتخصصاتهم (Wallace Foundation, 2013).

إن مدير المدرسة هو الذي يرأس إدارة المدرسة وهو المُطالب بتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة، وهو الذي يقوم بإدارة عمليات الإدارة والتوجيه والإشراف والمتابعة والتقييم والتقويم، وحتى يتسنى لمدير المدرسة تحقيق الاهداف التربوية التعليمية في الوقت المناسب وضمن الكلف المالية المتاحة يجب عليه أن يعمل على توزيع المهمات القيادية على مختلف المستويات الإدارية مستثمراً مقدرات جميع العاملين تحت إدارته، لذا يتوجب عليه أن يعرف مقدرات جميع العاملين لديه وكيفية تنمية مهاراتهم ودوافعهم المهنية والشخصية، وكيفية توفير الدافع والحافز الجيد لكل عامل في التوقيت المناسب، فضلاً عن معرفته لجميع أركان مدرسته المادية والبشرية وكيفية جعلها أداة إنجاز للأهداف التربوية التعليمية (ربيع، 2006).

وأكد هامان (Hamman, 2010) بأنه يتوجب على مدير المدرسة أن يوزع المهمات القيادية بين المعلمين، مستثمراً السمات القيادية لديهم، حتى يجعل منهم قادة، كلٌ حسب تخصصه وميوله ومقدراته، فيصبح مدير المدرسة محاطاً بالمعلمين القادة، الذين بإمكانهم تنفيذ مهماتهم القيادية دون الحاجة الى رقابة مباشرة من مدير المدرسة.

مجالات القيادة الموزعة:

تُعد القيادة الموزعة أسلوباً حديثاً في مجال التفكير التنظيمي، والذي يُشكل تعريفاً جديداً للقيادة بوصفها مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة التربوية. فقد حدد جوردن (Gordon,2010) القيادة الموزعة بأربعة مجالات، وهي: الرؤية والرسالة والأهداف، والمسؤولية المشتركة، وثقافة المدرسة، والممارسات القيادية، وفيما يأتي شرح لكل مجال:

المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف (Mission, Vision, and Goals):

تعني الرؤية الطموح الذي ترغب المؤسسة التربوية بالوصول إليه في المستقبل، والتي تُمهد الطريق لتوقعات مدير المدرسة تجاه المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي. وعلى مدير المدرسة وضع رؤية واضحة تخدم قرارات المدرسة. أما بالنسبة للرسالة فهي الطريق الذي من خلاله يتم الوصول الى تحقيق رؤية المدرسة، والتي يجب أن تكون على قدر عالٍ من الوضوح حتى يتم تحقيقها، كما أن الرسالة تُبنى عليها أهداف المدرسة، ويمكن أن تكون رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها ذات أثر إيجابي إذا كان جميع أصحاب العلاقة يدركونها

ويفهمونها بشكل واقعي، وحتى تتم ممارسة القيادة الموزعة الفعّالة داخل المدرسة يجب أن تكون رؤيتها مشتركة مع رسالة وأهداف واضحة.

المجال الثاني: المسؤولية المشتركة (Shared Responsibility):

تتطلب المسؤولية المشتركة مقدرة عالية من المدير على تنظيم المعلمين بمختلف كفاياتهم ومهاراتهم بحيث تكمّل بعضها بعضاً، وأن نجاح القيادة الموزعة يكمن في تبادل الأدوار في المدرسة ووضوح المسؤوليات والمهمات، مع الأخذ في الإعتبار أن المعلمين يرغبون في أغلب الأوقات الى التوجه نحو الإتجاه الذي يخدم تخصصهم واهتماماتهم ومقدراتهم ومهاراتهم، كما يجب على المدير أن يُدرك بأن هناك فروقاً فردية بين المعلمين من حيث اهتماماتهم ومهاراتهم وطموحاتهم الوظيفية وخبراتهم ومعرفتهم، وإن إدراك المدير لهذه المعلومات يتطلب منه ممارسة القيادة الموزعة من خلال العمل على تنويع المهمات، والعمل على إيجاد بيئة محفزة لممارسة القيادة من قِبل المعلمين.

المجال الثالث: ثقافة المدرسة (School Culture):

تُعد ثقافة المدرسة ذات أثر كبير في رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها. إذ يجب أن تكون وليدة البيئة المحيطة بها ويجب أن يتم تشكيل ثقافة المؤسسة التربوية بناء على القيم والعادات والأنماط السلوكية للمجتمع المحيط بها والاّ تمارس البيئة دوراً معاكساً لمسار المدرسة بحيث يتعذر على المدرسة تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بمعزل عن البيئة المحيطة، فضلاً عن وجود طلبة من هذه البيئة يدرسون في المدرسة وبالتالي يُصبح الطلبة

أحد مدخلات العملية التربوية وأحد مخرجاتها في الوقت ذاته. ومن هنا تبرز أهمية العمل المشترك بين المدرسة والمجتمع المحلي، بحيث يتم بذل الجهود اللازمة لتكاملية العلاقة بينهما، مما يتطلب من مدير المدرسة الإتصال الفعّال مع أعضاء المجتمع المحلي وإشراكهم في العملية التربوية منذ البداية.

المجال الرابع: الممارسات القيادية (Leadership Practices):

تعني تلك الممارسات التي يقوم بها المدير ومعلمو المدرسة بشكّل مُنظم وبإنتاجية عالية، بحيث يحتاج المعلمون التوجيه والإرشاد من قِبل مدير المدرسة فضلاً عن تمكينهم ودعمهم وتنسيق عملهم. فالقيادة الموزعة لا تعني عدم وجود مساءلة إدارية على القائد، بل تعني وجود تعزيز للمهارات والمعرفة لدى المعلمين في المدرسة.

وترتكز القيادة الموزعة على تحقيق القيادة على جميع المستويات الإدارية في المدرسة بدلاً من التركيز على الفرد، بحيث يقوم العاملون في المدرسة بممارسة أعمالهم الموكولة إليهم بحرية تامة مع وجود المساءلة الإدارية، وهنا يتوجب على مدير المدير أن يُتقن الملاحظة لجميع المعلمين وتقدير نسب الإنجاز وكيفية تنفيذ جميع المهمات، كما يتوجب على المدير أن يعمل على تلبية الإحتياجات الفردية للمعلمين وتوفير مستلزمات العمل، وتشجيع جميع المعلمين على أداء مهمات قيادية وتحفيزهم ومنحهم التغذية الراجعة الإيجابية التي من شأنها تحسين الأداء القيادي للمعلمين (قطيشات، 2014).

وفي ضوء ما تقدم فإن القيادة الموزعة التربوية تؤدي دوراً مُهماً ومؤثراً في المؤسسات التربوية وخاصة المدرسة التي تُعد الأكثر تأثيراً في الطلبة والعملية التربوية، كما أنها تعمل على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، إذ تؤثر إيجاباً في درجة مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في العملية التربوية، بحيث يصبح المجتمع المحلي أحد العوامل الإيجابية في تحسين أداء المدرسة، مما يؤثر في نوعية النشاطات الممارسة بالمدرسة، وعليه فأن القيادة الموزعة تُعد القيادة المتكاملة والشاملة لجميع عناصر العملية التربوية.

ب. المنظمة الساعية للتعلم:

هي المنظمة التي تسعى بشكل دائم نحو زيادة مقدرتها وطاقاتها المادية والبشرية، معتمدة على العلم والمعرفة، لمواجهة تحديات المستقبل والإستجابة لمتطلباته (جبران، 2011). وعرّفها نجم (2005) بأنها المنظمة التي تمكّنت من تطوير مقدراتها على التكيّف والتغييّر الدائم، والتي تمتلك أنموذجاً علمياً لحل المشكلات.

وعُرّفت بأنها المنظمة التي تمتلك نظاماً متكاملاً تعمل فيه جميع الوحدات التنظيمية بشكل تبادلي وتكاملي لبعضها بعضاً، وتأخذ في الإعتبار البيئة الخارجية لها كأحد الجوانب المهمة في تصميم برامجها ونشاطاتها (سلطان وخضر، 2010).

وأشار كاراش (Karash, 2002) الى المنظمة الساعية للتعلّم هي المنظمة التي يعمل العاملون فيها بمختلف المستويات الإدارية، لتحسين مقدراتهم الفردية والجماعية لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

نشأة فكرة المنظمة الساعية للتعلم:

أوضح الحواجرة (2010) أن جذور المنظمة الساعية للتعلّم مُستمدة من طريقة البحث العلمي ونظرية المنظمة، كما يتمحور مفهوم المنظمة الساعية للتعلّم حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم الحديث المليء بالتغيير، وان تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية تعلمية. وأن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة الساعية للتعلّم تعمل على توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة الإبداعية، كمصدر أساسي للمنظمة الساعية للتعلّم ونشاطاتها ومهماتها في إطار التجديد والتفاعل مع البيئة كعملية تغيير مستمرة نتيجة عدم الثبات النسبي للبيئة المحيطة بها، فتحاول بموجب ذلك إمتلاك الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

لقد حدد سينج (Senge, 1990) المشار إليه في زيتلو (Zietlow, 2011) أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم، بخمسة أبعاد هي:

الخبرة الفردية (Individual Experience):

يُقصد بالخبرة الفردية تلك الخبرات المتراكمة لدى الفرد العامل، والذي يتمكن من خلالها إتقان أداء المهمات الموكولة إليه، وهذا لا يتأتى الإ من خلال التعلّم المستمر، مما يُمكنه من تحقيق الأهداف المطلوبة منه، فضلاً عن نقل الخبرة الى زملائه العاملين في المنظمة، وتُعد نقطة البداية لتشكيل المنظمة الساعية للتعلّم. إذ لا يمكن أن تكون المنظمة متعلّمة، ما لم يكن العاملون فيها ساعين للتعلّم ومتعلّمين، إذ لا بد أن تقوم المنظمة الساعية للتعلم بتحديد رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وأشركت العاملين في صياغتها وتنفيذها، مما يجعل منها منظمة متعلّمة تنظيمياً (نجم، 2005).

الرؤية التشاركية (Shared Vision):

ويُقصد بالرؤية التشاركية هو وصول جميع العاملين الى فهم مشترك لرؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وقد تم إشراكهم في صياغتها وتشكيلها، مما أوجد لدى العاملين الشعور بالإلتزام الأخلاقي والمهني في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، من خلال سعيهم للتعلّم، ومحاولتهم الجادة نحو تحقيقها، مما يؤدي الى سعيهم نحو الإبتكار والإبداع في العمل، وفق أولويات المنظمة، بخطى واثقة من جميع العاملين بأنهم ذوي أثر مباشر في تحقيق ما تصبو المنظمة إليه. وهنا يقع على عاتق المنظمة تشجيع العاملين على الإسهام الإيجابي في تحقيق رؤيتها، ومن ثم تتكون رؤية المنظمة من مجموعة الرؤى الشخصية للعاملين (الحواجرة، 2009).

روح التعلّم الجماعية (Team Learning):

تمتاز المنظمة الساعية للتعلّم بالعمل الجماعي التشاركي، والذي يأتي من تنظيمها لطاقات العاملين بها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فضلاً عن بنائها لمجموعة القيم والسلوك الإيجابي التي تحث على العمل بروِح الفريق الواحد، فيكون الفرد ممثلاً للفريق الذي يعمل كفردٌ فيه، وتكون المجموعة ذات أداء متميز متناغم مع الهوية التنظيمية للمنظمة، كما أن روح التعلّم الجماعية تمتاز بعدد من اتجاهات الإتصال بين جميع المستويات الإدارية وبين المستوى الإداري الواحد، بشكل تفاعلي متكامل فيما بينهم (البوهي، 2003).

التفكير المُنظمي (Systems Thinking):

يعني التفكير المُنظمي توحيد لأنماط التفكير بين جميع العاملين في المنظمة، بحيث تكون ذات أسلوب منظم وممنهج ومنطقي، أي أن النظام يعمل على توحيد جميع مكوناته بطريقة تفاعلية، ذات إنسجام عالي المستوى مع رؤية المنظمة الساعية للتعلّم، إذ يُركز التفكير المُنظمي على العلاقات المتبادلة بين الأجزاء الداخلية للنظام والتي تؤثر بشكل أكثر من العوامل الخارجية للمُنظمة (الطويل، 2006).

النماذج الذهنية (Mental Models):

قصد لودرمِلك (Loudermilk, 2013) بالنماذج الذهنية بأنها العمليات التي تحكم تفكير المعلمين بحيث تؤثر في أعمالهم وتصوراتهم وتوجهاتهم، وتُشكل هذه العمليات الإطار الذي ينظر من خلاله المعلمون الى جميع الأمور التي تتعلق بهم، وتُصبح هي

المرجع إليهم ولقراراتهم، ومن أكثر الأمور المؤثرة في هذه النماذج هي مقدار إنفتاح المعلمون على العالم، وسِعة إطلاعهم على التجارب والمعارف الجديدة، وبالتالي تُصبح لديهم عِدة نماذج يحتكمون إليها وليس فقط أنموذج واحد، قد يعمل على الحد من تعلّم المعلمين وسعيهم للتعلّم.

وحدد البغدادي والعبادي (2010) أبرز النشاطات التي تقوم بها المُنظمة الساعية للتعلّم، كما يأتي:

- السعي الدائم نحو الحصول على الأفكار والمعارف الجديدة.
- نقل الأفكار والمعارف الى داخل المنظمة وتعميمها على العاملين.
- تطبيق الأفكار والمعارف والتجارب الجديدة والإفادة منها.
- السعي نحو التغيير المستمر لسلوكها التنظيمي نتيجة تطبيقها لهذه المعارف الجديدة.
- قياس أثر تطبيق الأفكار والمعارف والتجارب الجديدة.

أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم:

تتمثل أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم بثلاثة أبعاد رئيسة وهي؛ مستوى الفرد، و مستوى الفريق أو الجماعة، و مستوى المنظمة، وعلى النحو الآتي:

البُعد الأول: مستوى الفرد:

إن من أبرز ما تتميز به المنظمة الساعية للتعلّم هو اهتمامها بالفرد، وسعيها نحو تحفيزه نحو التعلّم المستمر، والتي تؤدي الى تعلّم المنظمة، فضلاً عن توفيرها للمناخ التعلّمي

التجريبي المناسب للعاملين، سعياً منها لتحفيزهم وتشجيعهم نحو التعلّم، كما يترتب على المنظمة الساعية للتعلّم توفير جميع ما يلزم لتحقيق العملية التعلّمية من قِبل أفرادها، وحرصهم الدائم نحو الحصول على الأفكار والمعارف والتجارب الجديدة، التي تُسهم في تحقيق أهدافها (الطويل، 2006).

البُعد الثاني: مستوى الفريق أو الجماعة:

إن ما تتميز به المنظمة الساعية للتعلّم، هو توافر روح الفريق، سواء في سعيهم نحو التعلّم، أم بتوافر روع العمل الجماعي التشاركي، بحيث يعمل الفرد المتعلّم فيها على نقل الأفكار والمعارف والتجارب الجديدة التي حصل عليها، الى زملائه في العمل سعياً منه بنقل الخبرة إليهم، دون إغفال روح المنافسة البناءة بين أعضاء الفريق الواحد، مما يتوجب على المنظمة الساعية للتعلّم أن توفر ما يلزم لنقل المعارف بين أفرادها ومنحهم الحرية اللازمة في أداء مهماتهم والإفادة من بعضهم بعضاً، مع تحفيزها وتشجيعها لأهمية توافر روح العمل الجماعي التعاوني، التشاركي بين العاملين (سلطان وخضر، 2010).

البُعد الثالث: مستوى المنظمة:

عند حصول أفراد المنظمة على الأفكار والمعارف والتجارب الجديدة، وحرصهم على نقل هذه المعارف الى الآخرين، فأنهم يعملون على نشر التعلّم في المنظمة، وبالتالي يتحقق مبدأ التعلّم التنظيمي، بحيث يُصبح منهجاً عملياً لجميع العاملين في المنظمة، وهنا

يجب على المنظمة أن تقوم بتوفير ما يأتي لجميع الأفراد والجماعات التي تعمل فيها (الطويل وعباينة، 2009):

- تذليل العقبات التي تحول دون تعلّم أفرادها.
- توفير أدوات التعلّم ومستلزماته للأفراد والجماعات.
- توفير نظام لمكافأة العاملين والجماعات المتعلّمة ومنحهم حوافز إيجابية عادلة.
- توفير نظام واضح لحل المشكلات المختلفة.

خصائص المنظمة الساعية للتعلم:

حدد أمين (2014) الخصائص المميزة للمنظمة الساعية للتعلّم، والتي تتمثل بما يأتي:

- توفير المناخ المناسب للتعلّم المستمر.
- إستثمار التعلّم لتحقيق الأهداف.
- إشراك جميع العاملين في عملية صنع القرارات.
- توفير نظام لحل المشكلات.
- إستثمار الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية.
- تحصيل المعرفة وتوزيعها وخزنها وتوثيقها ثم تفسيرها وتوظيفها
- تشكيل رؤية مشتركة للمنظمة بإشراك جميع العاملين.
- توفير نظام إتصال فعّال.

وبذلك تكون المنظمات الساعية للتعلم أنموذجا منظماً ضمن رؤية واضحة، وأهداف مخطط لها لتُصبح هي الأقدر على مواجهة التحديات، متسلحة بالعلم والمعرفة، فضلاً عن وجود عاملين ممكنين وقادرين على الإستجابة الفعالة لجميع الظروف.

المنظمة الساعية للتعلّم والمنظمة التقليدية:

بهدف التفريق بين المنظمة الساعية للتعلّم والمنظمة التقليدية، حدّد الرفاعي والشياب والروابدة (2013) الفرق بين خصائص المنظمة الساعية للتعلم والمنظمة التقليدية بخمسة فروق رئيسة، على النحو الآتي:

الهيكل التنظيمي:

تتميز المنظمة الساعية للتعلّم بوجود هيكل تنظيمي عمودي، يوضح السُلّم الوظيفي للمُنظمة، ويُحدد المهمات لكل مستوى إداري بشكلٍ واضح، ووجود قنوات إتصال واضحة بين مختلف المستويات الإدارية، فضلاً عن وجود هيكل تنظيمي أفقي لجميع المستويات الإدارية والتي بموجبها يتم نشر الأفكار والمعارف والتجارب الجديدة بين العاملين.

أما المنظمة التقليدية فهي تمتلك هيكلاً تنظيمياً عمودياً، بهدف تحديد الصلاحيات والمهمات، وغالباً ما تكون قناة الإتصال من الأعلى الى الأسفل، أي بمعنى يتم نقل المعلومات من أعلى السُلّم الوظيفي الى الأقل مستوى، وصولاً الى أدنى السُلّم الوظيفي الذي يتضمن العاملين بشكلٍ أساسي. مما يُخَفض من الإتصال الفّعال في المنظمة، وبالتالي يُحِد من نقل المعرفة في المنظمة، ويجعلها وظيفة المدير فقط، دون أن يحدث هناك أي عملية

نقل لهذه الأفكار والمعارف والتجارب الجديدة للعاملين، كما يسود المنظمة التقليدية نظام المحاسبة والمساءلة الإدارية الحادة والتي قد تُحِد من سعي العاملين نحو التعلّم.

الوظائف الإدارية والمهمات الوظيفية:

يسود المنظمة التقليدية جو من الروتين والأعمال الورقية التي تحتاج الى وقت كثير لإنجازها، ولا يوجد تخصص في أداء الوظائف، وهي تكون في إحدى الحالتين الآتيتين:

- طبيعة عمل المنظمة لا يحتاج الى تخصص في اداء المهمات، وبالتالي فان المنظمة التقليدية لا تسعى الى تطوير العاملين فيها، وتمنعهم من التعلّم ظناً منها بأن التعلّم لا يحقق أهدافها المرجوة، على خلاف المنظمة الساعية للتعلّم، فهي وأن لم يتطلب عملها التخصص الإ أنها تعمل على تطوير مهارات العاملين ومعارفهم، وتحثهم على التعلّم، لأن عملية التعلّم وأن لم تكن في تخصص مُحدد الإ أنها ستكون مُفيدة لتطوير المنظمة ذاتها.
- طبيعة عمل المنظمة، قد تحتاج الى التخصص، وهنا تختلف المنظمة الساعية للتعلّم بأنها، تعمل على إستقطاب الكفاءات من جميع التخصصات، ولا تكتفي بذلك، بل تتجاوزه الى تطوير المهارات وبناء مجموعة قيم وعادات إيجابية تخدم العمل. على نقيض المنظمة التقليدية، التي وإن تطلّب عملها التخصص في أداء المهمات الإ أنها تعتقد بأنها روتينية الإنجاز وبالتالي فإن إستقطاب الكفاءات يكون في حده الأدنى.

فضلاً عن كون المنظمة التقليدية، نادراً ما تعمل على التطوير الوظيفي للعاملين لديها، فمن الممكن أن يبقى العامل في المسمى الوظيفي ذاته طوال فترة عمله في المنظمة، وهذا ما يتناقض مع المنظمة الساعية للتعلّم، فهي تسعى دوماً الى تطوير العاملين لديها وتعمل على توفير الحوافز والبيئة المناسبة للتطور الوظيفي للعاملين.

ممارسة السلطة:

تنظر المنظمة التقليدية الى إدارتها للمنظمة، بأنها ذات سلطة رسمية، وعلى العاملين إتباع الأوامر والتعليمات حسب السُلّم الوظيفي، ومخالفة كل من يُخالف الأنظمة والتعليمات، وهذا إختلاف جوهري مع المنظمة الساعية للتعلّم، إذ أنها تنظر الى الإدارة بأنها تشاركية، وتشجيع العاملين على توليد الأفكار الجديدة وبأن نظام المساءلة الإدارية فيها هو لضبط جودة العمل وليس لمحاسبة العاملين ومُعاقبتهم.

الإستراتيجية:

تتبنى المنظمة التقليدية إستراتيجية عمل واحدة وثابتة وفي الغالب تكون تقليدية التكوين، مما يُفقدها التطوير والتحديث على هيكلها التنظيمي، فضلاً عن كونها تنظر الى الإستراتيجية كأحد القيود على العمل والإنجاز، كما أنها لا تعمل على إشراك العاملين لديها في إختيار الإستراتيجية الأنجع. وهذا ما تختلف به مع المنظمة الساعية للتعلّم ضمن الإستراتيجية، إذ تعمل هذه المنظمة على التعديل الدائم والتغيير في الإستراتيجية المُتبعة، بهدف مواكبة التطور والحداثة في المعلومات والإحتياجات، كما تعمل المنظمة الساعية

للتعلّم على إشراك العاملين لديها في إختيار الأستراتيجية، وتأخذ في الإعتبار التغذية الراجعة منهم بشكلٍ مستمر بهدف تعديلها وتطويرها، فضلاً عن كونها ذات إستراتيجية ديناميةٍ، دائمة الحركة والتحديث بما يستجد من متطلبات على مستوى المنظمة، سواء متطلبات داخلية أم متطلبات خارجية، وذلك لأنها تسعى دائما نحو التجديد الإيجابي والإستفادة من التجارب العالمية.

ثقافة المُنظمة:

تسعى المنظمة الساعية للتعلّم نحو، نشر مجموعة القيم والعادات والسلوك الإيجابي بما يتوافق مع جميع العاملين والمجتمع المحيط بها، مما يُشكل ثقافة مُنظمية تمتاز بالحداثة ومراعاة لجميع العاملين لديها مع عدم إغفال المجتمع المحيط بها، مما يوّلد تناغماً عاماً لدى جميع العاملين، أما المنظمة التقليدية، فهي ذات ثقافة واحدة، وتتجنب الحداثة والتعديل فيها خوفاً من أن يكتسب العاملون عادات قد لا تكون مرغوبة لديها، مما يجعلها ذات طابع يسوده الركود، والعلاقات الاجتماعية فيها تكون في حدِها الأدنى، وذلك بسبب معارضة المنظمة التقليدية للعلاقات الاجتماعية بين العاملين، حتى لا تتشكل الجماعات التي قد تؤثر في سير العمل، على خلاف المنظمة الساعية للتعلّم، التي تسعى الى تشجيع الفِرَق والجماعات لأنها تُعد النواة المُثلى لنشر التعلّم، والتي يتشكل بها الوعي الوظيفي لدى العاملين من خلال تبادل الخبرة فيما بينهم، دون اللجوء الى التدّخل المباشر من المنظمة.

وتشمل المدرسة الساعية للتعلّم عدداً من القطاعات الرئيسة وهي قطاع الإدارة والقطاع الأكاديمي وقطاع الخدمات وتعمل هذه القطاعات ضمن منظومة متكاملة تشمل

النظام الاجتماعي والنظام الاقتصادي والنظام السياسي وغيرها، فالمناخ التربوي يُعد مزيجاً رائعاً من هذه القطاعات والأنظمة (الطويل، 2006).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن تعلّم الأفراد والجماعات ليس كافيا لتطوير أداء المدرسة، بل يكون تعزيزاً لمقدرة المنظمة على التطوّر والنمو، إذ يتضمن هذا العنصر إكتساب المعرفة، والخبرة عن طريق تعلّم أعضاء المنظمة من الأخطاء السابقة، وتبادل الخبرات والمعارف والتجارب الناجحة السابقة التي حققتها المنظمة، والإفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرّف الى أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها الى جميع العاملين في المنظمة لتوظيفها في المجال العملي، ومن الضروري أن تهتم المنظمة بمكافأة العاملين وإعطائهم حوافز إيجابية، وتبني مفهوم مكافأة فرق العمل الكفؤة نتيجة تبنيها لمفهوم التعاون، بهدف تشجيع عمليات التعلّم التنظيمي داخلها. ويجب على المنظمة أن تسعى الى الإستجابة لتعلّم الأفراد والجماعات، وتعمل على إزالة الحواجز التي تحول دون تعلّمهم، الأمر الذي يحتاج الى وجود أكفياء ومقتدرين على توظيف تعلّم الأفراد والجماعات من أجل إحداث التغيير والإنتقال بالمنظمة الى الأفضل. إن مفهوم تعلّم المنظمة مبني على أن التغيير في المنظمة يجب أن يحدث في كل مستوى من مستوياتها الثلاثة، الى أن يُصبح هذا التغيير أو التعلّم ممارسة يومية، الأمر الذي يمكّن المنظمة من تحسين أداء الأفراد العاملين فيها. وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى الى تحقيقها، من خلال تطبيقها لأبعاد المنظمة الساعية للتعلّم، والأخذ في الإعتبار جميع العوامل المؤثرة في العملية التربوية، حتى تتمكن من الوصول الى أهدافها المرجوة بنجاح.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم عرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة والتي تتعلق بالقيادة الموزعة والمنظمة الساعية للتعلم، حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة نشرها، ووفق محورين منفصلين كما يأتي:

الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الموزعة:

أجرى زاندرالين (Zandralyn, 2005) دراسة هدفت إلى تّعرف مدى العلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة وبين المستوى التحصيلي للطلبة، وقد تّكون مجتمع الدراسة من المدارس في ولاية كنتيكت، وقد تكونت العينة من (36) معلماً ومعلمة، وتم إستخدام منهج البحث المسحي، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة والتحصيل العلمي للطلبة وبخاصة طلبة الصف الثالث في مادة الرياضيات.

وكان الهدف من دراسة هاريسون (Harrison, 2005) هو تّعرف درجة تأثير ممارسة القيادة الموزعة في أداء المعلمين، وقد تم إستخدام طريقة مجموعات العمل لجمع المعلومات وعلى مدار ستة أشهر، وقد تكونت عينة الدراسة من أربع مدارس إبتدائية في ولاية ميريلاند وقد أظهرت النتائج بأن العلاقة أصبحت إيجابية أكثر بين المعلمين والمديرين بعد إستخدام القيادة الموزعة من قِبل مديري المدارس، وأصبح المعلمون يشعرون بدعم بعضهم بعضاً.

وأجرى نيلسون (Nelson, 2006) دراسة هدفت إلى إجراء مقارنة بين التعليم بإستخدام القيادة الموزعة وبين التعليم الذي يستخدم الوسائل التقليدية في الإدارة ، وقد بلغت عينة الدراسة (500) مدير في ولايتي مينيسوتا وويسكينسون الأمريكيتين، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التعليم نتيجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الموزعة وبين مستوى إستخدام الوسائل التقليدية في الإدارة.

وهدفت دراسة كامبور (Kambor, 2008) إلى تّعرف تأثير القيادة الموزعة في المخرجات التعليمية للمدارس الثانوية وهي المقدرات القيادية ومقدرات المعلمين وثقافة المدرسة ورضا المديرين والمعلمين والتحصيل العلمي للطلبة، وتم إستخدام منهج البحث المسحي في هذه الدراسة، وقد تّكون مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية في هونغ كونج، وقد بلغ حجم العينة (220) معلماً ومعلمة، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة ومدى توافر البيئة الداخلية المحفزة على التحصيل العلمي.

وأجرى الشثري (2010) دراسة هدفت إلى تّعرف واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وقد تّكونت عينة الدراسة من (54) مديراً لمدارس ثانوية حكومية للبنين ومن (30) مشرفاً تربويا للمراحل التعليمية الثلاث (الإبتدائي والمتوسط والثانوي) بمدينة الطائف، وأشارت النتائج إلى ضرورة وضع آليات في المدارس تضمن تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون في المدارس، مع ضرورة تعديل اللوائح والقوانين التي تحكم العمل المدرسي.

وهدفت دراسة مويو (Moyo, 2010) الى تّعرف درجة تأثير القيادة الموزعة في التعليم والتعلّم في مدارس مختارة من مدينة ميدلاندز في إنجلترا، وقد تكونت عينة الدراسة من أربع مدارس ثانوية، إذ تم إختيار (4) مديرين و(6) معلمين يعملون في مراكز قيادية في هذه المدارس، وأشارت النتائج إلى أن أبرز سمات القيادة الموزعة هي آلية صنع القرار بواسطة الإتصال الأفقي والعامودي، وهي تُعد ذات تأثير كبير وواضح في أداء المعلمين وتطورهم وتحسين العملية التعليمية التعلمية.

أما دراسة هامان (Hamman, 2010) فقد هدفت الى تّعرف درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى التحصيل العلمي كدراسة حالة، وقد تكونت عينة الدراسة من عشر مجموعات عمل ومدرسة واحدة فضلاً عن إجراء المقابلات والملاحظات الميدانية، وأشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التحصيل العلمي نتيجة تطبيق مديري المدارس للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الخبرة لمديري المدارس.

وهدفت دراسة بيكاب (Pickup, 2010) الى تّعرف درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى تنفيذ إستراتيجيات الإصلاح والتخطيط والتطوير في المدرسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (34) مديراً بولاية كاليفورنيا، وتم تنفيذ ست مجموعات عمل فضلاً عن إجراء المقابلات والملاحظات الميدانية في المركز التعليمي والمدارس الفاعلة في الولاية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى ممارسة القيادة الموزعة وبين مستوى تنفيذ إستراتيجيات الإصلاح والتخطيط والتطوير في المدرسة.

وهدفت دراسة الزكي وحماد (2011) إلى تعرف مفهوم القيادة الموزعة والمبادئ التي تقوم عليها ومبررات الأخذ بها، وقد تم إستخدام منهج البحث الوصفي المسحي، وقد تّكونت عينة الدراسة من (17) مدرسة في محافظة الدقهلية، وتم التوصل إلى تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق القيادة الموزعة في المدارس المصرية والتي تتمثل في تعديل الهيكل التنظيمي للمدارس والتعزيز الإيجابي لثقافة المدرسة وتنمية مهارات العاملين في المدارس.

وأجرى جريندا (Grenda, 2011) دراسة بهدف التّعرف الى مبادئ القيادة الموزعة الممارسة في مدارس ولاية الينوي، وقد تكونت عينة الدراسة من (23) معلماً تمت مقابلتهم خلال تسع زيارات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة وبين البيئة التعاونية والداعمة للمعلمين وللتطوير المؤسسي لهذه المدارس، كما أوضحت الدراسة أهمية الإتصال الفعّال بين المعلمين والمديرين ودوره الإيجابي داخل المدرسة.

وهدفت دراسة آدمز (Adams, 2011) الى الكشف عن علاقة ممارسة القيادة الموزعة بتحسين مستوى تدريس مادة اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بالمناطق الحضرية، وأستخدم أسلوب دراسة الحالة لمدرسة جون دوجلاس (John Douglas)، وقد أُستخدمت المقابلة والملاحظة كوسيلتين لجمع البيانات إذ بلغ عدد المقابلات (15) مقابلة تمت مع (17) معلماً ومعلمة للغة الإنجليزية فضلاً عن مديري مدراس وإداريين في المدرسة، وأشارت النتائج الى أن على المدارس ممارسة القيادة الموزعة على مدار سنوات عِدة حتى

تؤثر في التحصيل العلمي للطلبة، وخاصة عندما يكون بعض المعلمين لا يقومون بتطبيق مبادئ القيادة الموزعة وليست لديهم خبرة سابقة بها.

وأجرى راملوجان (Ramlogan, 2012) دراسة هدفت إلى تّعرف درجة إستعداد المدارس الأكاديمية الكاثوليكية ومقارنتها بدرجة إستعداد المدارس الأبرشية الكاثوليكية للقيادة الموزعة وذلك في الأبعاد الآتية: الرؤية والرسالة والأهداف وثقافة المدرسة، وقد تّكون مجتمع الدراسة من ثماني مدارس أكاديمية كاثوليكية وثماني مدارس أبرشية كاثوليكية في منطقة بروكلين، وقد تكونت العينة من (259) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة والأبعاد الأربعة لها في كِلا النوعين من المدارس.

وهدفت دراسة جورجيوس (Georgios, 2012) إلى إيجاد درجة العلاقة بين تطور أداء مديري المدارس ودرجة ممارستهم للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وقد تّكون مجتمع الدراسة من مدرستين في مدينة بافوس (Paphos town) في قبرص، وتم إستخدام منهج البحث المسحي، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء مديري المدارس نتيجة ممارستهم للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الخبرة التي تزيد عن سبع سنوات.

وهدفت دراسة خليفة (2013) إلى تّعرف مستوى ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر للمعلمين وآليات تفعيلها، وقد تّكونت العينة من (450) معلما ومعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2013/2012 ، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للقيادة الموزعة تُعزى لمُتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عُليا) ومتغير سنوات الخدمة.

وهدفت دراسة دايفس (Davis, 2014) الى تّعرف علاقة القيادة الموزعة و ثقافة المدرسة وتأثيرهما في كفاءة المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (54) مدرسة حكومية في ولاية أريزونا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة وبين مستوى كفاءة المعلمين.

وهدفت دراسة عبدالله (2015) إلى تّعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت العينة من (341) معلماً ومعلمة، وقد أشارت النتائج الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى التفاؤل الأكاديمي في هذه المدارس. والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة وبأن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التفاؤل الأكاديمي للمعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان يُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وأجرت اليعقوبية وآخرون (2015). دراسة هدفت إلى تّعرف درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية وقد تكّونت العينة من (645) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5−10) بمحافظات شمال الباطنة وجنوب الباطنة والظاهرة، وأشارت النتائج إلى أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة تمثّلت في صُنع القرارات المدرسية، وأن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى ولصالح مدارس الذكور مقارنة بمدارس الإناث.

أما دراسة ميلر بيلي (Miller−Bailey, 2016) فقد هدفت إلى تّعرف درجة مشاركة مديري المدارس لتطبيقات القيادة الموزعة في بناء مقدرات المعلمين، وقد بلغت عينة الدراسة (1000) معلم يعملون في المدارس الإبتدائية بولاية نيويورك، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسة المديرين للقيادة الموزعة وبين فاعلية الأداء الجماعي للمعلمين وإنجازهم والعمل بروح الفريق.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالمنظمة الساعية للتعلم:

أجرى جرين (Greene,2000) دراسة هدفت إلى تعرّف مدى ممارسة المنظمات التعليمية لأبعاد المنظمة الساعية للتعلّم، وقد تكونت عينة الدراسة من مدرستين في ولاية كاليفورنيا، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مدى تطبيق المنظمة المتعلمة للأبعاد الرئيسة وبين البيئة الداخلية لهذه المنظمات وهي نظام الأتصال ونظام حل المشكلات وثقافة المنظمة.

وأجرى مكي (Maki, 2001) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين مدى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم ومدى ممارسة المعلمين للمهمات غير الرسمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية في اليابان إذ تم سحب عينة ممثلة بلغت (88) مدرسة ثانوية من مختلف المناطق، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مدى ممارسة المدارس للأبعاد الأساسية للمنظمة الساعية للتعلّم ومدى ممارسة المعلمين للمهمات غير الرسمية.

وهدفت دراسة ويلر (Wheeler, 2002) الى تّعرف مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (4) مدارس من أماكن مختلفة في الجنوب الغربي للولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وبين مستوى تحسين الأداء المدرسي والتحصيل العلمي للطلبة.

أما دراسة كيمبل (Kemple, 2003) فقد هدفت إلى تّعرف درجة ممارسة مديري المدارس والمعلمين لأبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وفقاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل

العلمي، وقد تكونت عينة الدراسة من المدارس الثانوية في ولاية ميشغن، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وحجم المدرسة لاسيما الصغيرة منها وذلك من خلال توجيه الأسئلة للمعلمين والمديرين، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وأجرى سكوديري (Scuderi, 2007) دراسة هدفت إلى تعرّف مستوى إدراك المعلمين والهيئات الإدارية في المدارس لأبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وذلك من خلال إجراء (20) مقابلة مع (20) معلماً، وثلاثة من أعضاء الهيئة الإدارية داخل المدارس في ولاية فرجينيا، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تعلم المعلمين والهيئات الإدارية ودرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

وهدفت دراسة عاشور (2009) إلى تّعرف تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة أربد لتطبيق ضوابط (بيتر سينج) للمنظمة الساعية للتعلّم للعام الدراسي 2009/2008، إذ بلغت العينة (150) مديراً، وأشارت النتائج الى أن تصورات المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة أربد لتطبيق ضوابط (بيتر سينج) جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة النسور (2010) إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر والحوار وفرق العمل والتمكين والإتصال) في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وقد تّكونت عينة الدراسة من (194) موظفاً وموظفة، وأشارت النتائج إلى أن البُعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات

إرتباطا بتقديم التغيير الإستراتيجي من قِبل أفراد الإدارة العليا، وإحتل البعد الإستراتيجي الرتبة الثانية، والبعد التنظيمي الرتبة الثالثة، وأن هناك إختلافاً في ممارسة التعلم التنظيمي بإختلاف دعم الإدارة العليا ونوع النشاط الإقتصادي، ونوع ملكية المنظمات، وحجم المنظمة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مقدرة الإدارة العليا على تقديم التغيير الإستراتيجي في منظمات الدراسة وبين ممارسة التعلم التنظيمي.

وهدفت دراسة الحواجرة (2010) إلى بيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، وقد تّكونت عينة الدراسة من (1041) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة بأن المنظمة الساعية للتعلّم تركز على توليد الطاقات الإبداعية لدى أعضائها، فضلا عن مشاركة أعضائها في الدورات التدريبية، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تطورات المبحوثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تُعزى إلى مدة الخدمة.

وأجرى زيتلو (Zietlow, 2011) دراسة بهدف المقارنة بين المدارس الأنموذجية والمدارس ذات الأداء الضعيف تحصيلياً وفقاً لتطبيق المدارس للأبعاد الخمسة للمنظمة الساعية للتعلّم حسب تصنيف سينج (Senge) وهي الخبرة الشخصية والنماذج الذهنية والرؤية المشتركة والتعلم كفريق والتفكير المنظمي، وقد تكونت عينة الدراسة من خمس مدارس ثانوية أنموذجية وخمس مدارس ذات أداء ضعيف تحصيلياً في ولاية كاليفورنيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وبين توافر أبعاد المدارس الأنموذجية تُعزى إلى متغير الخبرة ولصالح خمس سنوات خبرة فأكثر.

وأجرى جبران (2011) دراسة هدفت إلى تّعرف تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن وقد تّكون مجتمع الدراسة من الهيئه التدريسية في المدارس التابعه لمحافظة اربد في الأردن للعام الدراسي (2010/2009)، وقد بلغ حجم العينة (439) معلماً، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين المعلمين والمعلمات تبعا لخصائصهم الشخصية بإستثناء متغير الجنس ولصالح الذكور.

وأجرى الشريفي وآخرون (2012) دراسة هدفت إلى تّعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تّكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الشرق الأوسط خلال العام الدراسي (2011/2010)، وقد تكونت عينة الدراسة من (90) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الاوسط من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تُعزى لمتغيرات التخصص الأكاديمي للكلية (علمية، إنسانية) والرتبة الأكاديمية.

أما دراسة الكبيسي (2013) فقد هدفت إلى تّعرف درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، وقد تّكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان، وقد تكونت العينة من (370) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة

توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان كانت متوسطة، وأن مستوى الإبداع الإداري للمديرين كان مرتفعا، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر أبعاد منظمة التعلم ومستوى الإبداع الإداري للمديرين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وهدفت دراسة لودرملك (Loudermilk, 2013) الى تّعرف مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وعلاقتها بمستوى التحصيل العلمي لطلبة مادة الرياضيات في المدارس الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من (800) طالب من (60) مدرسة ثانوية بولاية تكساس الأمريكية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وبين مستوى التحصيل العلمي لطلبة مادة الرياضيات.

وأجرى أبو زيد (2013) دراسة هدفت إلى تّعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها، وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وقد بلغ حجم العينة (245) مديراً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة ودرجة رضاهم الوظيفي.

وهدفت دراسة هاريس (Harris, 2013) الى تّعرف مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وعلاقتها بمحتوى المنهج الدراسي وتطويره، وقد تكونت عينة الدراسة من (76) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وبين مستوى تطوير أدوات التعامل مع محتوى المنهج الدراسي فضلاً عن عدم وجود علاقة بين مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وبين محتوى المنهج الدراسي.

وهدفت دراسة أمين (2014) إلى تعرّف مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة نوروز في أربيل، وقد تكونت عينة الدراسة من (45) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج بأن هناك علاقة إيجابية بين توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومدى تشجيع الجامعة للهيئة التدريسية على البحث العلمي.

كما هدفت دراسة القرني (2015) إلى تعرّف تصورات معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها بمحافظة الدوادمي نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة. وقد تكونت عينة الدراسة من (64) معلماً ومعلمة للمرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في محافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة وذلك بسبب حداثة تطبيق مفهوم المنظمة الساعية للتعلّم بالمملكة العربية السعودية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، يتضح بأنها تناولت القيادة الموزعة والمنظمة الساعية للتعلم على الرغم من إختلاف البيئة والمتغيرات التي تناولها الباحثون فيها الإ أنها شكلّت تصورا واضحا لأهمية الدراسة الحالية، وإتفق بعضها على المتغيرات المستقلة الوسيطة التي تناولتها هذه الدراسة وهي الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، كدراسة كامبور (Kambor, 2008) ودراسة كيمبل Kemple, (2003) لما لها من تأثير واضح في درجة ممارسة القيادة الموزعة ومدى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم.

كما إتفق بعض الدراسات السابقة على خصوصية المدارس الثانوية ودرجة ممارسة القيادة الموزعة كما في دراسة عبدالله (2013) ودراسة زيتلو (Zietlow, 2011).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تّعرف درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم.

لقد تباينت أحجام العينات في الدراسات السابقة ذات الصلة فيما يتعلق بالقيادة الموزعة، إذ تراوحت من(36) معلماً ومعلمة كما جاء في دراسة (Zandralyn, 2005) إلى (1000) معلم ومعلمة كما في دراسة (Miller-Bailey, 2016)، أما بالنسبة للمنظمة الساعية للتعلم فقد تراوحت أحجام العينات في الدراسات السابقة ذات الصلة، مابين (20) معلماً كما في دراسة سكوديري (Scuderi, 2007) وإلى (1041) كما جاء في دراسة الحواجرة (2010).

أما بالنسبة لحجم العينة في هذه الدراسة، فقد بلغ عدد أفراد العينة (269) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية.

إن معظم الدراسات السابقة إستخدمت الإستبانة كوسيلة لجمع المعلومات كما إستخدمت بعض من الدراسات السابقة المقابلة المباشرة مثل دراسة (Zietlow, 2011) ودراسة كامبل (Kemple, 2003).

أما بالنسبة لهذه الدراسة فتم إستخدام إستبانتين لجمع المعلومات، إذ تم إستخدام الإستبانة الأولى التي تعلقت بالقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، وأما بالنسبة للإستبانة الثانية تعلقت بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم.

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة ذات الصلة من خلال توسيع مجال الإطلاع والمعرفة من الناحية النظرية فيما يتعلق بموضوعي الدراسة وفي إغناء مُقدمة الدراسة ومشكلتها والأدب النظري، فضلاً عن كيفية تطوير الإستبانتين، وكيفية إختيار العينة.

ما يميز الدراسة الحالية:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة هو تناولها بالبحث متغيرين هما القيادة الموزعة وأبعاد المنظمة الساعية للتعلّم والعلاقة بينهما. وإقتصرت الدراسة على عينة أُختيرت عشوائياً من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

الفصل الثالث

الطريقة الإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة الإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي أستخدمت في تحليل البيانات وإجراءات الدراسة على النحو الآتي:

منهج الدراسة المُستخدم:

قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، بوصفه المنهج الملائم للدراسة الحالية، كما تم إستخدام الإستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

تكّون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (3596) مُعلماً ومعلمة موزعين على جميع مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، بالإستناد الى إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2016/2015).

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات للمرحلة الثانوية في محافظة العاصمة عمان حسب مديرية التربية والتعليم والجنس.

المديرية	جنس المعلمين		المجموع
	المعلمين	المعلمات	
لواء قصبة عمان	404	482	886
لواء الجامعة	180	192	372
لواء سحاب	49	89	138
لواء القويسمة	175	300	475
لواء ماركا	403	506	909
لواء وادي السير	171	164	335
لواء ناعور	71	107	178
لواء الجيزة	68	94	162
لواء الموقر	68	73	141
المجموع	**1589**	**2007**	**3596**

عينة الدراسة:

تم إختيار عينة الدراسة على مرحلتين: الأولى؛ إختيرت عينة عنقودية عشوائية من الألوية التابعة لمحافظة العاصمة عمان، هي كل من ألوية الجامعة ووادي السير وناعور، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع لهذه الألوية الثلاثة (885) مُعلماً ومعلمة. والثانية؛ تم إختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (269) مُعلماً ومعلمة، وفقا لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan، 1970)، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وتوزّع أفراد العينة حسب الألوية والجنس في محافظة العاصمة عمان

اللواء	الجنس	حجم المجتمع	حجم العينة
الجامعة	ذكور	180	55
	إناث	192	58
	المجموع	372	113
وادي السير	ذكور	171	52
	إناث	164	50
	المجموع	335	102
ناعور	ذكور	71	22
	إناث	107	33
	المجموع	178	54
المجموع	مجموع الذكور	422	**128**
	مجموع الإناث	463	**141**
	المجموع العام	885	**269**

أداتا الدراسة:

تم إستخدام إستبانتين لجمع البيانات، تعلقت الأولى بالقيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. وتعلقت الثانية بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم، واللتين قام الباحث بتطويرهما.

الأداة الأولى"إستبانة القيادة الموزعة":

قام الباحث بتطوير إستبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الموزعة في محافظة العاصمة عمان، وذلك بالرجوع إلى دراسة راملوجان (Ramlogan, 2012) ودراسة (Georgios, 2012) ودراسة عبدالله (2015). وقد تكونت الإستبانة بصيغتها الأولية من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والملحق (1) يبين ذلك، وهي كالآتي:

- مجال الرؤية والرسالة والأهداف، وقد تكونت من (11) فقرة، هي من (1–11).
- مجال المسؤولية المشتركة، وقد تكونت من (10) فقرات، هي من (12–21).
- مجال ثقافة المدرسة، وقد تكونت من تسع فقرات، هي من (22–30).
- مجال الممارسات القيادية، وقد تكونت من (10) فقرات، هي من (31–40)

وقد تم إعطاء جميع فقرات الإستبانة وزن متدرج وفق سُلم ليكرت (Likert) الخماسي، وكانت أبدال الإجابة كالآتي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً. وقد تم إعطاء

البديل دائماً أعلى درجة وهي خمس درجات والبديل الذي يليه هو غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين، والبديل أبداً درجة واحدة.

صدق الأداة الأولى" إستبانة القيادة الموزعة":

تم استخدام صدق المحتوى للتأكد من صدق الإستبانة، إذ تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على عشرة مُحكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية وجامعة عمان العربية وجامعة الشرق الأوسط في تخصص الإدارة التربوية والملحق (3) يُبين أسماء المحكمين، وذلك للحُكم على مدى إنتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرات وهل هي بحاجة إلى تعديل؟ والتعديل المقترح، إذ تم إختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء التعديلات المقترحة من قِبل المحكمين المتعلقة بتعديل بعض الفقرات، من غير حذف أي فقرة. وعليه بقيت الإستبانة بصورتها النهائية على (40) فقرة، وبذلك عُدت الإستبانة صادقة، والملحق (4) يُبين الإستبانة بصيغتها النهائية.

ثبات الأداة الأولى "إستبانة القيادة الموزعة":

تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بإستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test–retest)، إذ تم تطبيق الإستبانة على (25) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وتم إعادة تطبيقها عليهم، بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات بإستخدام معامل إرتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين. إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للإستبانة

(0.89)، وتراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات القيادة الموزعة الأربعة، ما بين (0.79) و (0.87)، والجدول (3) يبين ذلك.

وتم إستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد مُعامل الإتساق الداخلي إذ تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات القيادة الموزعة الأربعة، ما بين (0.84 الى 0.90)، وتُعد هذه القيم مقبولة في مثل هذه الدراسات في ضوء قيم معاملات الثبات في الدراسات السابقة وبذلك عُدت الأستبانة ثابتة.

الجدول (3)

قيم معاملات الثبات لإستبانة القيادة الموزعة، بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي

التسلسل	المجال	طريقة الإختيار وإعادة الإختبار بإستخدام معامل ارتباط بيرسون	طريقة الاتساق الداخلي بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا
1	الرؤية والرسالة والاهداف	0.83	0.87
2	المسؤولية المشتركة	0.79	0.90
3	ثقافة المدرسة	0.87	0.84
4	الممارسات القيادية	0.81	0.88
الدرجة الكلية للأداة		**0.89**	

الأداة الثانية "إستبانة المنظمة الساعية للتعلّم":

قام الباحث بتطوير إستبانة لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وذلك بالرجوع إلى دراسة مكي (Maki, 2001) ودراسة الشريفي وآخرون (2012) ودراسة الكبيسي (2013). وقد تكونت الإستبانة بصيغتها الأولية من (40) فقرة موزعة على ثلاثة مستويات، وهي كالآتي:

- مستوى الفرد، وقد تكونت من (12) فقرة، هي من 1–12
- مستوى الفريق أو الجماعة، وقد تكونت من سبع فقرات، هي من 13–19
- المستوى التنظيمي، وقد تكونت من (21) فقرة، هي من 20–40

والملحق (2) يبين ذلك. وقد تم إعطاء جميع فقرات الإستبانة وزن متدرج وفق سُلم ليكرت (Likert) الخُماسي، وكانت أبدال الإجابة هي كالآتي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً. وقد أُعطي البديل دائماً خمس درجات والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين، والبديل أبداً درجة واحدة.

صِدق الأداة الثانية "إستبانة المنظمة الساعية للتعلّم":

تم إستخدام صدق المحتوى للتأكد من صدق الإستبانة، إذ تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على عشرة مُحكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية وجامعة عمان العربية وجامعة الشرق الأوسط في تخصص الإدارة التربوية والملحق (3) يُبين أسماء المحكمين، وذلك للحُكم على درجة إنتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، ومدى

صلاحية الفقرات وهل هي بحاجة إلى تعديل؟ والتعديل المقترح، إذ تم إختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم إجراء التعديلات المقترحة من قِبل المحكمين من حيث تعديلها أو صياغتِها أو حذفِها. وإشتملت الإستبانة بصورتها النهائية على (40) فقرة، وبذلك عُدت الإستبانة صادقة، والملحق (5) يُبين الإستبانة بصيغتها النهائية.

ثبات الأداة الثانية "إستبانة المنظمة الساعية للتعلّم":

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بإستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test–retest)، إذ تم تطبيق الإستبانة على (25) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وأُعيد تطبيقها عليهم، بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات بإستخدام معامل إرتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين. إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للإستبانة (0.87)، وترواحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المنظمة الساعية للتعلّم، ما بين (0.80) و (0.87)، والجدول (4) يُبين ذلك.

وتم إستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد مُعامل الإتساق الداخلي إذ ترواحت قيم معاملات الثبات لأبعاد المنظمة الساعية للتعلّم، ما بين (0.81 الى 0.89) وكما مبين في الجدول (4). وتُعد هذه القيم مقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات وفي ضوء قيم معاملات الثبات التي توصلت إليها الدراسات السابقة وبذلك عُدت الأستبانة ثابتة.

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لإستبانة المنظمة الساعية للتعلّم بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي

التسلسل	البعد	طريقة الإختيار وإعادة الإختبار	طريقة الاتساق الداخلي
1	مستوى الفرد	0.84	0.83
2	مستوى الفريق أو الجماعة	0.82	0.81
3	المستوى التنظيمي	0.80	0.89
الدرجة الكلية للأداة		**0.87**	

متغيرات الدراسة:

تُعد متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، متغيرات مستقلة ذات تأثير على المتغيرات التابعة وهي متغيري ممارسة القيادة الموزعة وتوفر أبعاد المنظمة الساعة للتعلّم.

إجراءات الدراسة:

بعد تطوير إستبانتي الدراسة (القيادة الموزعة والمنظمة الساعية للتعلّم)، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، تم القيام بالإجراءات الآتية:

1. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة، والملحق (6)، يُبين ذلك.
2. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الأردنية موجه الى مديريات التربية والتعليم لألوية الجامعة ووادي السير وناعور لتطبيق الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها، والملحق (7)، يُبين ذلك.
3. الحصول على كتب تسهيل مهمة من مديريات تربية ألوية الجامعة ووادي السير وناعور موجهة الى جميع المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها لتطبيق الدراسة، والملحق (8)، يُبين ذلك.
4. تم توزيع الأستبانتين على أفراد العينة في الألوية الثلاثة
5. جمع الإستبانات ورصدها في جداول خاصة بعد الإنتهاء من تعبئتها من قِبل المعلمين، وقد بلغت نسبة الإسترجاع (89%).
6. تم تحليل البيانات إحصائياً.
7. تم إستخلاص النتائج ومناقشتها.

إجراءات التصحيح:

قام الباحث بتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة، وفقا للمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1− 2.33

تكون الدرجة المتوسطة من 2.34− 3.67

تكون الدرجة المرتفعة من 3.68−5 فأكثر

وتم تطبيق المعادلة ذاتها لتحديد درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة:

قام الباحث بإستخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب.
2. للإجابة عن السؤال الثالث أُستخدم معامل إرتباط بيرسون والجداول الإحصائية لمعرفة الدلالة المعنوية لقيمة معامل الإرتباط.
3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس قام الباحث بإستخدام الإختبار التائي (t−test) فيما يتعلق بمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي، وإختبار (شيفيه Scheffe) للمقارنات البعدية.
4. تم إستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach−Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي للأداتين، كما تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون للتحقق من ثبات أداتي الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائـج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات إستبانة القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يُبين ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لمجالات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الرؤية والرسالة والأهداف	3.80	0.70	1	مرتفعة
2	المسؤولية المشتركة	3.68	0.94	2	مرتفعة
4	الممارسات القيادية	3.59	0.93	3	متوسطة
3	ثقافة المدرسة	3.48	0.84	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.73		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بإنحراف معياري (0.73)، وجاءت مجالات القيادة الموزعة في الدرجتين المرتفعة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.80- 3.48)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "الرؤية والرسالة والاهداف" بمتوسط حسابي (3.80)، وإنحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة، يليه مجال "المسؤولية المشتركة" بمتوسط حسابي (3.68) وإنحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة ما قبل الأخيرة مجال "الممارسات القيادية" بمتوسط حسابي (3.59) وإنحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "ثقافة المدرسة" بمتوسط حسابي (3.48) وإنحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1: مجال "الرؤية والرسالة والاهداف":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الرؤية والرسالة والأهداف" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول(6) يُبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال (الرؤية والرسالة والأهداف) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تمتلك إدارة المدرسة رؤية ورسالة وأهدافاً واضحة للمدرسة	4.12	0.88	1	مرتفعة
6	تُعد إدارة المدرسة خطة تفصيلية سنوية لجميع النشاطات التي تؤدي الى تحقيق رؤيتها ورسالتها	4.07	0.23	2	مرتفعة
2	يفهم المعلمون في المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها	4.07	0.79	2	مرتفعة
10	يدرك المدير القضايا التعليمية التي تخص المدرسة	3.94	1.01	4	مرتفعة
5	تتناسب أهداف المدرسة مع رسالتها	3.86	0.91	5	مرتفعة
11	يضع المعلمون المهمات الخاصة بهم بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	3.83	0.97	6	مرتفعة
7	تستخدم إدارة المدرسة خطة تطويرية كقاعدة لتقييم الإنجاز الذي تم إحرازه في أهدافها	3.81	1.13	7	مرتفعة
8	يتوافق المنهج المدرسي مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	3.75	0.93	8	مرتفعة
9	تعمل إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي على توجيه الطلبة لتحديد إحتياجاتهم	3.68	1.10	9	مرتفعة
3	يتمكن أولياء الأمور من وصف رسالة المدرسة وأهدافها	3.49	1.06	10	متوسطة
4	يتمكن الطلبة من وصف رسالة المدرسة وأهدافها	3.40	1.06	11	متوسطة
الدرجة الكلية		3.80	0.70	مرتفعة	

يتبيّن من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لفقرات مجال "الرؤية والرسالة والأهداف" من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بإنحراف معياري (0.70)، وجاءت فقرات هذا المجال بالدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.12– 3.40)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تمتلك إدارة المدرسة رؤية ورسالة وأهدافاً واضحة للمدرسة". بمتوسط حسابي (4.12) وإنحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) التي تنص على "تُعد إدارة المدرسة خطة تفصيلية سنوية لجميع النشاطات التي تؤدي الى تحقيق رؤيتها ورسالتها" والفقرة (2) التي تنص على "يفهم المعلمون في المدرسة رؤية المدرسة ورسالته" بمتوسط حسابي (4.07) وإنحرافين معياريين (0.23) و(0.79) على التوالي وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "يتمكن أولياء الأمور من وصف رسالة المدرسة وأهدافها" بمتوسط حسابي (3.49) وإنحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (4) التي تنص على "يتمكن الطلبة من وصف رسالة المدرسة وأهدافها". بمتوسط حسابي (3.40) وإنحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة.

2. **مجال "المسؤولية المشتركة":**

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "المسؤولية المشتركة" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول(7) يُبين ذلك.

الجدول(7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال (المسؤولية المشتركة) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يقوم مدير المدرسة بمراجعة دائمة لتقييم أداء العاملين	3.93	1.00	1	مرتفعة
16	يُحدد مدير المدرسة قنوات الإتصال بين المدرسة وأولياء الأمور	3.77	1.10	2	مرتفعة
13	يتوقع المعلمون من طلبتهم تحصيلاً أكاديمياً مرتفعاً	3.75	3.28	3	مرتفعة
19	يتفق المعلمون وأولياء الأمور على كيفية تحقيق فاعلية المدرسة	3.74	1.15	4	مرتفعة
20	يعمل المعلمون في المدرسة على تحقيق الأهداف الجماعية	3.72	1.07	5	مرتفعة
15	يوجد نظام مساءلة للمعلمين قائم على أداء طلبتهم	3.67	1.12	6	متوسطة
21	يتبادل المعلمون في المدرسة المعلومات فيما بينهم بهدف التعلم	3.65	1.13	7	متوسطة
12	يشترك العاملون في المدرسة في عملية صُنع القرار	3.59	1.08	8	متوسطة
18	تتبنى إدارة المدرسة مبدأ تعليم المعلمين الأقل خبرة من قِبل المعلمين القادة	3.53	1.33	9	متوسطة
17	يُتيح العبء التدريسي للمعلمين الوقت الكافي لجميع القضايا التعليمية التربوية	3.36	1.22	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	0.94	مرتفعة	

يُلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال "المسؤولية المشتركة" من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بإنحراف معياري (0.94)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.93-3.36)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) والتي تنص على "يقوم مدير المدرسة بمراجعة دائمة لتقييم أداء العاملين"، بمتوسط حسابي (3.93) وإنحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (16) والتي تنص على "يُحدد مدير المدرسة قنوات الإتصال بين المدرسة وأولياء الأمور" بمتوسط حسابي (3.77) وإنحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "تتبنى إدارة المدرسة مبدأ تعليم المعلمين الأقل خبرة من قِبل المعلمين القادة" بمتوسط حسابي (3.53) وإنحراف معياري (1.33) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (17) والتي تنص على "يُتيح العبء التدريسي للمعلمين الوقت الكافي لجميع القضايا التعليمية التربوية" بمتوسط حسابي (3.36) وإنحراف معياري (1.22)، وبدرجة متوسطة.

3- مجال "الممارسات القيادية":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الممارسات القيادية" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول(8) يُبين ذلك.

الجدول(8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال "الممارسات القيادية" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
38	يُسهم المدير في تحسين الدور القيادي للمعلمين في المدرسة	3.80	1.21	1	مرتفعة
40	تقوم إدارة المدرسة بتوزيع المهمات القيادية على المعلمين حسب تخصصاتهم وتوافقها مع المهمة المطلوب تنفيذها	3.71	1.23	2	مرتفعة
39	تعمل إدارة المدرسة على تشجيع المعلمين على أداء بعض المهمات القيادية مع الطلبة	3.67	1.18	3	متوسطة
36	يتناوب المعلمون ذوي الصفات القيادية الأدوار القيادية في المدرسة	3.64	1.28	4	متوسطة
37	يُظهر المعلمون اهتماما بإتخاذ أدوار قيادية في المدرسة	3.59	1.23	5	متوسطة
32	يأخذ مدير المدرسة رأي المعلمين في إعداد الخطة المدرسية	3.56	1.24	6	متوسطة
31	يعمل مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات	3.53	1.14	7	متوسطة
35	يُقدم مدير المدرسة التغذية الراجعة للمعلمين القياديين بعد كل مهمة قيادية يقومون بتنفيذها	3.51	1.21	8	متوسطة
34	يستثمر مدير المدرسة الصفات القيادية لدى المعلمين لأداء مهمات قيادية	3.48	1.06	9	متوسطة
33	يتوفر لدى المعلمين القياديين في المدرسة الوقت الكافي للإسهام في تحسين فاعلية المدرسة	3.47	1.11	10	متوسطة
الدرجة الكلية		3.59	0.93	متوسطة	

يُلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال "الممارسات القيادية" من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بإنحراف معياري (0.93)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80-3.47)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (38)، التي تنص على "يُسهم المدير في تحسين الدور القيادي للمعلمين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.80) وإنحراف معياري (1.21) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (40) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتوزيع المهمات القيادية على المعلمين حسب تخصصاتهم وتوافقها مع المهمة المطلوب تنفيذها"، بمتوسط حسابي (3.71) وإنحراف معياري (1.23)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على "يستثمر مدير المدرسة الصفات القيادية لدى المعلمين لأداء مهمات قيادية"، بمتوسط حسابي (3.48) وإنحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (33) والتي تنص على "يتوفر لدى المعلمين القياديين في المدرسة الوقت الكافي للإسهام في تحسين فاعلية المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.47) وإنحراف معياري (1.11)، وبدرجة متوسطة.

4- مجال "ثقافة المدرسة":

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات مجال (ثقافة المدرسة) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول(9) يُبين ذلك.

الجدول(9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال (ثقافة المدرسة) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	تمتلك إدارة المدرسة نظاما فعالاً للإتصال مع ذوي العلاقة	3.56	1.09	9	متوسطة
22	يوجد لدى المعلمين والإداريين توقعات كبيرة بخصوص التحصيل الأكاديمي لطلبتهم	3.55	1.08	1	متوسطة
28	تقدم إدارة المدرسة للمعلمين المعلومات الكافية لإستخدامها في تطوير أداء الطلبة	3.52	1.07	7	متوسطة
27	تتفق إدارة المدرسة وأولياء الأمور على الدور الجوهري الذي يؤديه أولياء الأمور في عملية التعليم لأبنائهم	3.51	1.04	6	متوسطة
26	توفر إدارة المدرسة البيئة المناسبة لتبادل الأفكار بشأن القضايا التعليمية	3.48	1.07	5	متوسطة
25	تدعم المدرسة استخدام الافكار الإبداعية التعليمية	3.47	1.20	4	متوسطة
23	توجد ثقة متبادلة بين العاملين في المدرسة والإدارة	3.46	1.16	2	متوسطة
29	تقوم المدرسة بتنفيذ النشاطات اللامنهجية بالتعاون مع المجتمع المحلي	3.39	1.12	8	متوسطة
24	تسمح إدارة المدرسة للعاملين بتقديم المقترحات لتحسين المناهج التدريسية	3.38	1.27	3	متوسطة
الدرجة الكلية		3.48	0.84	متوسطة	

يُلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لفقرات مجال "ثقافة المدرسة" من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) بإنحراف معياري (0.84)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.56-3.38)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30)، التي تنص على "تمتلك إدارة المدرسة نظاما فعالاً للإتصال مع ذوي العلاقة"، بمتوسط حسابي (3.56) وإنحراف معياري (1.09)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (22) التي تنص على "يوجد لدى المعلمين والإداريين توقعات كبيرة بخصوص التحصيل الأكاديمي لطلبتهم"، بمتوسط حسابي (3.55) وإنحراف معياري (1.08)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "تقوم المدرسة بتنفيذ النشاطات اللامنهجية بالتعاون مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.39) وإنحراف معياري (1.12)، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (24) والتي تنص على "تسمح إدارة المدرسة للعاملين بتقديم المقترحات لتحسين المناهج التدريسية"، بمتوسط حسابي (3.38) وإنحراف معياري (1.27).

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي نصه: ما درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحديد الرتب لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول(10) يوضح ذلك:

الجدول(10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

التسلسل	البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	المستوى التنظيمي	3.56	0.89	1	متوسطة
1	مستوى الفرد	3.55	0.80	2	متوسطة
2	مستوى الفريق أو الجماعة	3.48	0.88	3	متوسطة
الكلية الدرجة		3.53	0.73	متوسطة	

يُشير الجدول (10) إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) بإنحراف معياري (0.73)، وجاءت جميع أبعاد هذه الإستبانة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.56 – 3.48)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد "المستوى التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري(0.89)، يليه بُعد "مستوى الفرد" بمتوسط حسابي (3.55) وإنحراف معياري (0.80) وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد "مستوى الفريق أو الجماعة" بمتوسط حسابي (3.48) وإنحراف معياري (0.88).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1: بُعد "المستوى التنظيمي".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "المستوى التنظيمي" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول(11) يُبين ذلك.

الجدول(11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "المستوى التنظيمي" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
34	تمتلك إدارة المدرسة معلومات كافية عن جميع المعلمين	3.86	1.05	1	مرتفعة
40	يسعى مدير المدرسة للتعلم بشكل مستمر	3.75	1.15	2	مرتفعة
39	تدعم إدارة المدرسة المعلمين حقهم في التعلم لتحسين مقدراتهم الفردية	3.73	1.07	3	مرتفعة
35	تأخذ إدارة المدرسة الفروق الفردية في الاعتبار عند تقييم الاعمال الجماعية	3.66	1.14	4	متوسطة
33	يمتلك المعلمون فرصاً متساوية في مراقبة إستخدام الموارد المتاحة لهم	3.64	1.18	5	متوسطة
37	تقوم إدارة المدرسة بتطوير رؤيتها بناء على مشاركة الجميع من مختلف المستويات الإدارية	3.62	1.14	6	متوسطة
36	تُشجع إدارة المدرسة المعلمين على القيام بالتجارب الجديدة	3.61	1.10	7	متوسطة
29	تُشجع إدارة المدرسة المعلمين على المبادرات البناءة	3.60	1.17	8	متوسطة

30	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على حقهم في الحصول على المعلومات	3.59	1.07	9	متوسطة
25	يمنح مدير المدرسة لنفسه الوقت اللازم لتقديم الدعم الكافي لتنفيذ المهمات الأساسية في المدرسة	3.56	1.16	10	متوسطة
32	يُشارك المعلمون في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	3.55	1.16	11	متوسطة
23	تمتلك إدارة المدرسة قاعدة بيانات محدثة بإستمرار	3.53	1.02	12	متوسطة
21	تقوم إدارة المدرسة بتوفير جميع المعلومات اللازمة للمعلمين	3.51	1.12	13	متوسطة
28	يوجد لدى إدارة المدرسة نظام واضح لقياس الأداء مبني على الوقت والموارد المتاحة للمعلمين	3.50	1.16	14	متوسطة
31	تمنح إدارة المدرسة المعلمين الحرية في تنفيذ المهمات الخاصة بهم	3.48	1.13	15	متوسطة
38	تأخذ إدارة المدرسة في الإعتبار معنويات العاملين عند إتخاذ القرارات	3.48	1.15	15	متوسطة
22	تقوم إدارة المدرسة بتوفير مستلزمات المعلمين	3.44	1.08	17	متوسطة
26	تمتلك إدارة المدرسة نظاماً واضحاً لتحديد الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء المنفذ فعليا	3.43	1.13	18	متوسطة
27	تقوم إدارة المدرسة بتوفير الدروس المستفادة من الخبرات السابقة وإتاحتها لجميع المعلمين	3.43	1.19	18	متوسطة
20	تعمل إدارة المدرسة على توفير أكثر من إتجاه للإتصال مع المعلمين	3.42	1.17	20	متوسطة
24	تقوم إدارة المدرسة بدعم التوازن في تنفيذ المهمات بين الفروق الفردية للمعلمين وبين متطلبات العمل الجماعية	3.40	1.10	21	متوسطة
الدرجة الكلية		3.56	0.73	متوسطة	

يُلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لفقرات بُعد "المستوى التنظيمي" من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بإنحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا البُعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.40-3.86)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34)، التي تنص على "تمتلك إدارة المدرسة معلومات كافية عن جميع المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.86) وإنحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (40) التي تنص على "يسعى مدير المدرسة للتعلم بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي (3.75) إنحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على "تعمل إدارة المدرسة على توفير أكثر من إتجاه للإتصال مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.42) وإنحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (24) والتي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بدعم التوازن في تنفيذ المهمات بين الفروق الفردية للمعلمين وبين متطلبات العمل الجماعية"، بمتوسط حسابي (3.40) وإنحراف معياري (1.10) وبدرجة متوسطة.

2: بُعد "مستوى الفرد".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "مستوى الفرد" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول(12) يُبين ذلك.

الجدول(12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "مستوى الفرد" لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	يُعد مبدأ الإحترام مبدأ أساسياً في التعامل بين المعلمين	3.80	1.03	1	مرتفعة
9	يتمتع المعلمون في المدرسة بحسن الإنصات للآخرين	3.70	1.15	2	مرتفعة
10	يهتم المعلمون بوجهات النظر الأخرى	3.68	1.17	3	مرتفعة
8	يقوم المعلمون في المدرسة بتبادل المعلومات فيما بينهم بهدف التعلم	3.65	1.09	4	متوسطة
1	يتحاور المعلمون فيما بينهم للتعلم من الأخطاء التي تحصل من بعضهم	3.60	1.09	5	متوسطة
6	ينظر المعلمون الى الأخطاء التي تحصل على أنها فرص للتعلم منها	3.56	1.04	6	متوسطة
12	يقوم المعلمون بتخصيص الوقت الكافي لبناء الثقة فيما بينهم	3.56	1.09	6	متوسطة
3	يتوفر في المدرسة مناخ تشاركي يُساعد على العمل بفاعلية	3.51	1.11	8	متوسطة
2	يقدم المعلمون التغذية الراجعة حول المهمات الخاصة الموكولة اليهم وبما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	3.49	1.08	9	متوسطة
5	يقوم المعلمون بتخصيص الوقت الكافي لأنفسهم للتعلم	3.42	1.14	10	متوسطة
4	توفر إدارة المدرسة الموارد المالية الكافية للمعلمين من أجل تطوير مهاراتهم	3.36	1.23	11	متوسطة
7	تقوم إدارة المدرسة بمكافأة المعلم المتعلم	3.33	1.29	12	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.55	0.80		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لفقرات بعد "مستوى الفرد" من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) بإنحراف معياري (0.80)، وجاءت فقرات هذا البُعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.33–3.80)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11)، التي تنص على "يُعد مبدأ الإحترام مبدأ أساسياً في التعامل بين المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.80) وإنحراف معياري (1.03)، وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على "يتمتع المعلمون في المدرسة بحسن الإنصات للآخرين"، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "توفر إدارة المدرسة الموارد المالية الكافية للمعلمين من أجل تطوير مهاراتهم" بمتوسط حسابي (3.36) وإنحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (7) والتي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بمكافأة المعلم المتعلم"، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة.

3: بُعد "مستوى الفريق أو الجماعة".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والمستوى لفقرات بُعد (مستوى الفريق أو الجماعة) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول(13) يُبين ذلك.

الجدول(13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد (مستوى الفريق أو الجماعة) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يقوم المعلمون بالمراجعة الدورية لأفكارهم	3.62	1.02	1	متوسطة
3	يقوم المعلم بالتركيز على خدمة الأهداف الجماعية بهدف العمل على تحقيقها	3.59	0.99	2	متوسطة
1	يقوم المعلمون بتكييف أهدافهم حسب أهداف المدرسة بحرية تامة	3.54	1.03	3	متوسطة
2	تسود المدرسة مناخ المساواة بين المعلمين بغض النظر عن جميع الإختلافات	3.47	1.11	4	متوسطة
6	تأخذ إدارة المدرسة آراء المعلمين في الإعتبار في عملية صنع القرارات	3.44	1.24	5	متوسطة
7	تقوم إدارة المدرسة بتنفيذ نشاطات لتعزيز العمل بروح الفريق في المدرسة	3.39	1.27	6	متوسطة
5	تتم مكافأة المعلم الذي يعمل على تحقيق الأهداف الجماعية	3.31	1.32	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.48	0.88		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (13) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لفقرات بُعد "مستوى الفريق أو الجماعة" من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) بإنحراف معياري (0.88)، وجاءت فقرات هذا البُعد في الدرجة المتوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.62-3.31)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4)، التي تنص على "يقوم المعلمون بالمراجعة الدورية لأفكارهم"، بمتوسط حسابي (3.62) وإنحراف معياري (1.02)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يقوم المعلم بالتركيز على خدمة الأهداف الجماعية بهدف العمل على تحقيقها"، بمتوسط حسابي (3.59) وإنحراف معياري (0.99) ، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتنفيذ نشاطات لتعزيز العمل بروح الفريق في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.39) وإنحراف معياري (1.27)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "تتم مكافأة المعلم الذي يعمل على تحقيق الأهداف الجماعية"، بمتوسط حسابي (3.31) وإنحراف معياري (1.32).

ثالثاً: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة ودرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة "القيادة الموزعة" ومجالاتها والدرجة الكلية لإستبانة "المنظمة الساعية للتعلم" وأبعادها، والجدول (14) يُبين ذلك:

الجدول(14)

قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة ممارسة القيادة الموزعة ودرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

	الرؤية والرسالة والأهداف	**المسؤولية المشتركة**	**ثقافة المدرسة**	**الممارسات القيادية**	**الدرجة الكلية لاستبانة (القيادة الموزعة)**
مستوى الفرد	**0.62**	**0.63**	**0.72**	**0.74**	**0.79**
مستوى الفريق أو الجماعة	**0.63**	**0.66**	**0.70**	**0.78**	**0.81**
المستوى التنظيمي	**0.62**	**0.68**	**0.77**	**0.78**	**0.82**
الدرجة الكلية لإستبانة (المنظمة الساعية للتعلّم)	**0.67**	**0.70**	**0.80**	**0.82**	**0.86**

**دالة عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتبيّن من الجدول (14) وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية لإستبانة "القيادة الموزعة" والدرجة الكلية لإستبانة "المنظمة الساعية للتعلّم" إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86**)، كما وجدت علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع مجالات إستبانة "القيادة الموزعة" والدرجة الكلية لإستبانة "المنظمة الساعية للتعلّم" وأبعادها، إذ تراوحت قيم معاملات الإرتباط ما بين (0.62) و(0.82).

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

- **متغير الجنس:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان "للقيادة الموزعة" تِبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تم إستخدام الإختبار التائي (t–test) لعينتين مستقلتين والجدول (15) يُبين ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الموزعة في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	ذكور	135	3.67	0.78	-3.046	0.003
	إناث	134	3.93	0.59		
المسؤولية المشتركة	ذكور	135	3.57	1.1	-1.850	0.064
	إناث	134	3.78	0.75		
ثقافة المدرسة	ذكور	135	3.37	0.89	-2.178	0.03
	إناث	134	3.59	0.78		
الممارسات القيادية	ذكور	135	3.48	1.01	-1.980	0.049
	اناث	134	3.71	0.83		
الدرجة الكلية	ذكور	135	3.54	0.81	-2.450	0.015
	اناث	134	3.76	0.62		

أظهرت النتائج في الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الموزعة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (2.450-) وبمستوى ($\alpha \leq 0.015$) ولصالح الإناث، وكانت القيم التائية ذات دلالة إحصائية ولصالح الإناث للمجالات كافة بإستثناء مجال "المسؤولية المشتركة"، إذا بلغت هذه القيم (3.046-) لبعد "الرؤية والرسالة والأهداف" و(2.178-) لبعد "ثقافة المدرسة"، و(1.980-) لبُعد "الممارسات القيادية".

- متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير خبرة المعلم، والجدول (16) يُبين ذلك.

الجدول(16)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

المجال	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الرؤية والرسالة والأهداف	أقل من خمس سنوات	74	3.89	0.79
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	76	3.78	0.59
	عشر سنوات فأكثر	119	3.76	0.71
	المجموع	269	3.80	0.70

المسؤولية المشتركة	أقل من خمس سنوات	74	3.63	0.87
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	76	3.8	0.80
	عشر سنوات فأكثر	119	3.63	1.07
	المجموع	269	3.68	0.94
ثقافة المدرسة	أقل من خمس سنوات	74	3.33	0.89
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	76	3.61	0.78
	عشر سنوات فأكثر	119	3.48	0.84
	المجموع	269	3.48	0.84
الممارسات القيادية	أقل من خمس سنوات	74	3.42	0.92
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	76	3.71	0.82
	عشر سنوات فأكثر	119	3.63	0.99
	المجموع	269	3.59	0.93
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	74	3.59	0.68
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	76	3.73	0.66
	عشر سنوات فأكثر	119	3.64	0.80
	الكلي	269	3.65	0.73

يُلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير خبرة المعلم، في كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (من خمس إلى أقل من عشر سنوات) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.73). يليهم فئة (عشر سنوات فاكثر) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.64)، في حين جاء أصحاب فئة (أقل من خمس سنوات) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59)،

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (17).

الجدول(17)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	بين المجموعات	0.728	2	0.364	0.736	0.480
	داخل المجموعات	131.45	266	0.494	–	
	المجموع	132.178	268	–		
المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	1.51	2	0.755	0.845	0.431
	داخل المجموعات	237.741	266	0.894	–	
	المجموع	239.251	268	–		
ثقافة المدرسة	بين المجموعات	2.871	2	1.436	2.049	0.131
	داخل المجموعات	186.356	266	0.701	–	
	المجموع	189.227	268	–		
الممارسات القيادية	بين المجموعات	3.232	2	1.616	1.887	0.154
	داخل المجموعات	227.796	266	0.856	–	
	المجموع	231.028	268	–		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.758	2	0.379	0.712	0.491
	داخل المجموعات	141.47	266	0.532	–	
	المجموع	142.227	268	-		

أظهرت نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، إذ بلغت القيمة الفائية (0.712) وبمستوى ($\alpha \leq 0.491$) للدرجة الكلية، وبلغت القيمة الفائية لمجال "الرؤية والرسالة والاهداف" (0.736) وبمستوى ($\alpha \leq 0.480$)، ولمجال "المسؤولية المشتركة" بلغت القيمة الفائية (0.845) وبمستوى (0.431)، ولمجال "ثقافة المدرسة" بلغت القيمة الفائية (2.049) وبمستوى($\alpha \leq 0.131$)، ولمجال "الممارسات القيادية" بلغت (1.887) وبمستوى ($\alpha \leq 0.154$).

– متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، والجدول (18) يُبين ذلك.

الجدول(18)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

المجال	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الرؤية والرسالة والأهداف	بكالوريوس	169	3.65	0.75
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	47	4.00	0.53
	دراسات عليا	53	4.12	0.53
	المجموع	269	3.80	0.70

المسؤولية المشتركة	بكالوريوس	169	3.47	1.06
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	47	3.90	0.61
	دراسات عليا	53	4.13	0.48
	المجموع	269	3.68	0.94
ثقافة المدرسة	بكالوريوس	169	3.28	0.87
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	47	3.79	0.84
	دراسات عليا	53	3.81	0.47
	المجموع	269	3.48	0.84
الممارسات القيادية	بكالوريوس	169	3.32	0.98
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	47	3.86	0.69
	دراسات عليا	53	4.21	0.48
	المجموع	53	4.21	0.48
الدرجة الكلية	بكالوريوس	169	3.44	0.77
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	47	3.90	0.57
	دراسات عليا	53	4.09	0.39
	الكلي	269	3.65	0.73

يُلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين في كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09)، تلاه أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس+ دبلوم عالي) بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.90). بينما جاء أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.44)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين

المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (19).

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	بين المجموعات	11.433	2	5.716	12.593	0.000
	داخل المجموعات	120.745	266	0.454	–	–
	المجموع	132.178	268	–	–	–
المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	20.126	2	10.063	12.216	0.000
	داخل المجموعات	219.125	266	0.824	–	–
	المجموع	239.251	268	–	–	–
ثقافة المدرسة	بين المجموعات	16.885	2	8.442	13.03	0.000
	داخل المجموعات	172.342	266	0.648	–	–
	المجموع	189.227	268	–	–	–
الممارسات القيادية	بين المجموعات	36.093	2	18.047	24.626	0.000
	داخل المجموعات	194.935	266	0.733	–	–
	المجموع	231.028	268	–	–	–
الدرجة الكلية	بين المجموعات	20.151	2	10.076	21.955	0.000
	داخل المجموعات	122.076	266	0.459	–	–
	المجموع	142.227	268	–	–	–

أظهرت النتائج في الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، إذ بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية (21.955) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.000$) كما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية للمجالات كافة إذ بلغت قيمة "ف" لمجال "الرؤية والرسالة والأهداف" (12.593) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، ولمجال "المسؤولية المشتركة" بلغت قيمة "ف" (12.216) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$) ، ولمجال "ثقافة المدرسة" بلغت قيمة "ف" (13.030) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، واخيراً بلغت قيمة "ف" لمجال "الممارسات القيادية" (24.626) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$) ولمعرفة عائدية هذه الفروق ذات الدلالة الإحصائية تم إستخدام إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (20) يُبيّن ذلك.

الجدول(20)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

المجال	مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	بكالوريوس+دبلوم عالي	دراسات عليا
الرؤية والرسالة والأهداف	بكالوريوس	3.65	–	*-0.35	*-0.47
	بكالوريوس + دبلوم عالي	4	–	–	-0.12
	دراسات عليا	4.12	–	–	–
المسؤولية المشتركة	بكالوريوس	3.47	–	*-0.43	*-0.66
	بكالوريوس + دبلوم عالي	3.9	–	–	-0.23
	دراسات عليا	4.13	–	–	–

ثقافة المدرسة	بكالوريوس	3.28	–	*-0.51	*-0.53
	بكالوريوس + دبلوم عالي	3.79	–	–	-0.02
	دراسات عليا	3.81	–	–	–
الممارسات القيادية	بكالوريوس	3.32	–	*-0.54	*-0.89
	بكالوريوس + دبلوم عالي	3.86	–	–	*-0.35
	دراسات عليا	4.21	–	–	–
الدرجة الكلية	بكالوريوس	3.44	–	*-0.45	*-0.64
	بكالوريوس + دبلوم عالي	3.9	–	–	-0.19
	دراسات عليا	4.09	–	–	–

يُلاحظ من الجدول (20) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة، في الدرجة الكلية والمجالات، تُعزى للأفراد الذين يحملون مؤهلاً علمياً (بكالوريوس+ دبلوم عالي)، و(دراسات عليا) عند مقارنتهم مع المعلمين الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس).

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نص على:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تِبعاً لمتغير جنس المعلم، كما تم إستخدام الإختبار التائي (t–test) لعينتين مستقلتين والجدول (21) يُبين ذلك.

الجدول(21)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مستوى الفرد	ذكور	135	3.47	0.88	−1.817	0.07
	اناث	134	3.64	0.71		
مستوى الفريق او الجماعة	ذكور	135	3.32	0.96	−3.079	0.00
	اناث	134	3.64	0.77		
المستوى التنظيمي	ذكور	135	3.36	0.99	−3.733	0.00
	اناث	134	3.76	0.73		
الدرجة الكلية	ذكور	135	3.39	0.91	−3.291	0.001
	اناث	134	3.7	0.66		

أظهرت النتائج في الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (3.291−) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$) ولصالح الاناث، وكانت القيم التائية ذات دلالة إحصائية ولصالح الإناث للأبعاد كافة باستثناء بُعد "مستوى الفرد"، إذا بلغت قيمة "ت" (1.817−) وبمستوى ($\alpha \leq 0.070$)، وبلغت قيمة "ت" لبعد "مستوى الفريق أو الجماعة" (3.079−) وبمستوى ($\alpha \leq 0.002$) ولصالح الإناث، ولبعد "المستوى التنظيمي"، (3.733−) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$) ولصالح الإناث.

ب. متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تِبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، والجدول (22) يُبين ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير جنس المعلم.

البُعد	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
مستوى الفرد	أقل من خمس سنوات	74	3.53	0.87
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	76	3.61	0.65
	عشر سنوات فأكثر	119	3.54	0.85
	المجموع	269	3.55	0.80
مستوى الفريق او الجماعة	أقل من خمس سنوات	74	3.25	0.88
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	76	3.66	0.72
	عشر سنوات فأكثر	119	3.50	0.96
	المجموع	269	3.48	0.88

المستوى التنظيمي	أقل من خمس سنوات	74	3.57	0.93
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	76	3.66	0.77
	عشر سنوات فأكثر	119	3.49	0.95
	المجموع	269	3.56	0.89
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	74	3.50	0.86
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	76	3.65	0.64
	عشر سنوات فأكثر	119	3.51	0.87
	الكلي	269	3.54	0.81

يُلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم في الدرجة الكلية والأبعاد، إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (من خمس سنوات إلى عشر سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.65). وجاء أصحاب فئة الخبرة (عشر سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.51)، في حين جاء أصحاب فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (23).

الجدول(23)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير خبرة المعلم.

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
مستوى الفرد	بين المجموعات	0.306	2	0.153	0.236	0.790
	داخل المجموعات	172.239	266	0.648	-	-
	المجموع	172.545	268	-	-	-
مستوى الفريق أو الجماعة	بين المجموعات	6.4	2	3.2	4.202	0.016
	داخل المجموعات	202.556	266	0.761	-	-
	المجموع	208.956	268	-	-	-
المستوى التنظيمي	بين المجموعات	1.39	2	0.695	0.870	0.420
	داخل المجموعات	212.466	266	0.799	-	-
	المجموع	213.856	268	-	-	-
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.085	2	0.543	0.829	0.438
	داخل المجموعات	174.158	266	0.655	-	-
	المجموع	175.244	268	-	-	-

أظهرت النتائج في الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم في الدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة ف (0.829) عند مستوى ($\alpha \leq 0.438$)، ولم تكن الفروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد بإستثناء بُعد "مستوى الفريق أو الجماعة" إذ بلغت قيمة "ف" (4.202) وبمستوى ($\alpha \leq 0.016$) ، وقد بلغت قيمة "ف" لبُعد " مستوى الفرد" (0.236) وبمستوى ($\alpha \leq 0.790$) ولبعد "المستوى التنظيمي" بلغت قيمة "ف" (0.870) وبمستوى ($\alpha \leq 0.420$)، وللتعرّف إلى عائدية الفروق على بعد "مستوى الفريق أو الجماعة" تم استخدام إختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (24) يُبيّن ذلك.

الجدول(24)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم على بعد "مستوى الفريق أو الجماعة" في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

البُعد	مستويات متغير عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من خمس سنوات	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	عشر سنوات فأكثر
مستوى الفريق او الجماعة	أقل من خمس سنوات	3.25	-	*-0.41	-0.25
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	3.66	-	-	0.16
	عشر سنوات فأكثر	3.50	-	-	-

يلاحظ من الجدول (24) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في بُعد "مستوى الفريق أو الجماعة" في المدارس الثانوية الحكومية " تعزى للمعلمين ذوي مستوى الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات).

ت. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، والجدول (25) يُبين ذلك.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

المجال	مستويات متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
مستوى الفرد	بكالوريوس	169	3.38	0.86
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	47	3.86	0.65
	دراسات عليا	53	3.84	0.54
	المجموع	269	3.55	0.80
مستوى الفريق أو الجماعة	بكالوريوس	169	3.26	0.95
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	47	3.79	0.66
	دراسات عليا	53	3.91	0.50
	المجموع	269	3.48	0.88

المستوى التنظيمي	بكالوريوس	169	3.36	0.98
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	47	3.98	0.67
	دراسات عليا	53	3.84	0.52
	المجموع	269	3.56	0.89
الدرجة الكلية	بكالوريوس	169	3.35	0.87
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	47	3.91	0.62
	دراسات عليا	53	3.85	0.48
	الكلي	269	3.54	0.81

يتبيّن من الجدول (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم في الدرجة الكلية، إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم عالي) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.91)، تلاه أصحاب المؤهل العلمي (دراسات عليا) إذ بلغ متوسطهم الحسابي(3.85). بينما جاء أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) بالرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.35)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (26).

الجدول (26)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
مستوى الفرد	بين المجموعات	13.88	2	6.94	11.635	0.000
	داخل المجموعات	158.666	266	0.596	–	–
	المجموع	172.545	268	–	–	–
مستوى الفريق أو الجماعة	بين المجموعات	22.753	2	11.377	16.252	0.000
	داخل المجموعات	186.203	266	0.7	–	–
	المجموع	208.956	268	–	–	–
المستوى التنظيمي	بين المجموعات	19.421	2	9.711	13.285	0.000
	داخل المجموعات	194.435	266	0.731	–	–
	المجموع	213.856	268	–	–	–
الدرجة الكلية	بين المجموعات	17.973	2	8.986	15.199	0.000
	داخل المجموعات	157.271	266	0.591	–	–
	المجموع	175.244	268	–	–	–

أظهرت النتائج في الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، في الدرجة الكلية والأبعاد كافة، فقد بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (15.199)، عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.000)، وبلغت قيمة "ف" لبعد "مستوى الفرد" (11.635) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$) ولبعد "مستوى الفريق أو الجماعة" (16.252) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$) ولبعد "المستوى التنظيمي" (13.285) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)، وللتعرّف إلى عائدية الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول(27) يُبيّن ذلك.

الجدول(27)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

البُعد	مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	بكالوريوس+ دبلوم عالي	دراسات عليا
مستوى الفرد	بكالوريوس	3.38	–	*-048	*-0.46
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	3.86	–	–	0.02
	دراسات عليا	3.84	–	–	–
مستوى الفريق أو الحماية	بكالوريوس	3.26	–	*-0.53	*-0.65
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	3.79	–	–	-0.12
	دراسات عليا	3.91	–	–	–
المستوى التنظيمي	بكالوريوس	3.36	–	*-0.62	*-0.48
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	3.98	–	–	0.14
	دراسات عليا	3.84	–	–	–
الدرجة الكلية	بكالوريوس	3.35	–	*-0.56	*-0.51
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	3.91	–	–	0.06
	دراسات عليا	3.85	–	–	–

يُلاحظ من الجدول (27) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تبعا للمؤهل العلمي للمعلم تُعزى للمعلمين ممن لديهم مؤهل علمي (بكالوريوس+ دبلوم عالي) و(دراسات عليا).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي خلصت إليها وفقاً لأسئلتها، فضلاً عن التوصيات التي خرجت بها الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج في الجدول (5) الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.65) وإنحراف معياري(0.73). وجاءت مجالات الإستبانة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.80) و (3.48) وجاء في الرتبة الأولى مجال "الرؤية والرسالة والأهداف" وفي الرتبة الأخيرة جاء مجال "ثقافة المدرسة" وقد تنسب هذه النتيجة الى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات يرون أن مديريهم يمارسون القيادة الموزعة وفقا لدرجتين إحداهما مرتفعة كما في مجالي " الرؤية والرساله والأهداف" والأخرى متوسطة كما جاء في مجالي "الممارسات القيادية " و "ثقافة المدرسة"، من خلال سعيهم لإشراك المعلمين والمعلمات في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها

وأهدافها وتعريفهم ما تعنيه المسؤولية المشتركة، بتفويضهم القيام ببعض المهمات وتحميلهم مسؤولية الأداء لها فضلاً عن قيام المديرين بتوضيح الممارسات القيادية وأهميتها للعملية الإدارية التربوية، وتشجيع المعلمين على القيام بمثل هذه الممارسات من خلال تكليفهم بأداء بعض المهمات. وربما تعود هذه النتيجة الى حث المعلمين والمعلمات على بذل الجهد المطلوب للحفاظ على مستوى مناسب من الثقافة المدرسية. وايلاء هذه الثقافة اهتماماً خاصاً، والعمل على تطويرها، بما يتلاءم والتغيرات الحاصلة في الميدان التربوي. فضلاً عن تطوير المعلمين مهنياً، لتمكينهم من أداء الواجبات التي يُكلفون بها لممارسة أدوارهم القيادية من خلال توزيع هذه الأدوار على المعلمين لتنمية السلوك القيادي المناسب لديهم.

وإتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشثري (2015) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بسلطنة عُمان كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. كما إتفقت مع دراسة عبدالله (2015) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

أما بالنسبة لمجالات القيادة الموزعة، فكانت مناقشتها على النحو الآتي:

أ. مجال الرؤية والرسالة والأهداف:

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان كان مرتفعا، إذ بلغ (3.80) بإنحراف معياري (0.70). وقد تعود هذه النتيجة الى أن الإدارة المدرسية لديها رؤية ورسالة وأهدافاً

واضحة للمدرسة، يسهُل تحقيقها من خلال توزيع الأدوار على العاملين من معلمين وإداريين، والذين بدورهم لديهم إدراك وفهم للرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمدرسة التي يعملون فيها، وربما جاءت هذه النتيجة لقيام إدارة المدرسة بوضع خطة شاملة سنوية للممارسات التي يمكن من خلالها تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، فضلاً عن إدراك المدير للقضايا التربوية والتعليمية، فضلاً عن وجود تناسق بين أهداف المدرسة ورسالتها، مما قد يُشير الى فهم مديري المدارس لطبيعة المجتمع المحلي، وكيفية صياغة أهداف المدرسة بطريقة تؤدي الى تلبية إحتياجات المجتمع المحلي وخدمة العملية التربوية، بحيث تُمّكن الطلبة من فهم طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، بوصفهم جُزءاً مهما من المجتمع المدرسي.

ب. مجال المسؤولية المشتركة:

يتبين من النتائج في الجدول (7) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) بإنحراف معياري (0.94). وقد تُعزى هذه النتيجة الى أن المدير نفسه يقوم بمراجعة عملية التقييم لأداء العاملين بطريقة موضوعية، وإعطاء كل ذي حق حقه في ضوء ذلك، ويعمل على تحديد قنوات الإتصال التي يتم إستخدامها وبخاصة بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور وبما يحقق المصلحة العامة، ولذلك فقد يتوقع المعلمون في ضوء هذه الإجراءات حصول الطلبة على درجات مرتفعة في تحصيلهم الأكاديمي.

وربما تُنسب هذه النتيجة المرتفعة الى التعاون القائم بين المعلمين وأولياء الأمور فيما يتعلق بتحقيق المدرسة لأهدافها، وإتفاق كِلا الطرفين على تحقيق ذلك. فضلاً عن سيادة روح الفريق بين المعلمين من خلال مشاركتهم في العمل الجماعي لتحقيق أهداف المدرسة. وقد تعود هذه النتيجة أيضا الى توافر نظام لمساءلة المعلمين بِناء على أداء طلبتهم. مما قد يدفع المعلمين لبذل جهد أكثر والعمل على الإرتقاء بمستوى أداء طلبتهم، وربما عكست هذه التنيجة ما يقوم به المعلمون من ممارسات تربوية وتعليمية وتبادل للمعلومات فيما بينهم للتعلّم من خبرات بعضهم بعضاً، وتأثير ذلك على تعلّم الطالب وتحقيق أهداف المدرسة. أو أن هذه النتيجة كانت مُحصلة المشاركة في عملية صنع القرار. فالقرار الذي يشترك المعلمون في صنعه يعملون على تنفيذه، وهذا إجراء إيجابي من شأنه تفعيل مسار العملية التربوية. وقد تعود هذه النتيجة الى أن المعلمين لديهم عبء تدريسي وهذا قد يساعد إدارة المدرسة على تحقيق مزيد من الأهداف المرتبطة بالعمل الإداري التربوي والعملية التربوية بشكلٍ عام.

ج. مجال الممارسات القيادية:

أشارت النتائج في الجدول (8) الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لفقرات هذا المجال من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بإنحراف معياري (0.93). وقد تُنسب هذه النتيجة الى ما يقوم به المدير من إجراءات وممارسات إدارية من شأنها تحسين الدور القيادي

للمعلمين سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات والإجتماعات الدورية معهم، أم من خلال إشراكهم في دورات في الأدارة والقيادة التربوية، لإكسابهم مهارات العمل القيادي، وإعدادهم ليكونوا قادة تربويين في المستقبل. وربما تُعزى هذه النتيجة الى أن المدير ومن خلال عملية التفويض لبعض الأعمال الإدارية، يقوم بتوزيع بعض المهمات القيادية على المعلمين في ضوء تخصصاتهم واهتماماتهم، لتعلّم كيفية أداء هذه المهمات وربط الجانب النظري من خلال ما تم عمله بالجانب التطبيقي، ذلك أن الممارسة الفعلية لإنجاز المهمات المكلفين بها تساعدهم على تعلم صحة أدائها، ولذلك تعمل إدارة المدرسة على تشجيع المعلمين على ممارسة أداء هذه المهمات سواء أكانت إدارية أم قيادية، بهدف إعداد قادة المستقبل في مجال التربية. ونتيجة لعمليتي التشجيع والتعزيز اللتين يقدمهما المدير للمعلمين يتولد لدى المعلمين نوع من الاهتمام لإتخاذ بعض الأدوار القيادية على مستوى المدرسة. فضلاً عن ذلك، فقد يعمد مدير المدرسة الى تقديم التغذية الراجعة للمعلمين المكلفين بأداء بعض المهمات القيادية، بعد إنجازهم لكل مهمة قيادية، مما قد ينعكس بشكل إيجابي على مجمل العملية التربوية وعلى المعلمين أنفسهم.

د. **مجال ثقافة المدرسة:**

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لفقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) بإنحراف معياري (0.84). وقد تُعزى هذه النتيجة الى نظام

الإتصال الذي تستخدمه إدارة المدرسة مع العاملين في المدرسة وأولياء الأمور، والذي يتميز بالفاعلية وتحقيق الغرض المطلوب فضلاً عن وجود توقعات إيجابية لدى كل من المعلمين والإداريين بصدد التحصيل الإكاديمي للطلبة، مما قد يشجع ذلك على بذل الجهد لتحقيق مثل هذه التوقعات، وإنعكاس ذلك على أداء الطلبة أنفسهم وإرتفاع مستوى تحصيلهم، وربما تعود هذه النتيجة الى قيام الإداره المدرسية بتقديم المعلومات التي يحتاجها المعلمون لتطوير أداء طلبتهم وبخاصة تلك التي تتعلق بالوضع الدراسي لتوظيفها بما ينفع الطلبة وقد تُنسب هذه النتيجة الى قناعة إدارة المدرسة بالدور الذي يؤديه أولياء الأمور للإرتقاء بمستوى أداء أبنائهم وتشجيع المدير لأولياء الأمور على التعاون بين البيت والمدرسة بما يخدم العملية التربوية ويُحقق أهداف المدرسة والطلبة، وربما جاءت هذه النتيجة إنعكاساً لما تقوم به الإدارة المدرسية من توفير بيئة مدرسية مُناسبة يمكن من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين في المدرسة والإدارة من جهة وبين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من جهة أخرى وذلك فيما يتعلق بالقضايا التربوية بشكل عام والأمور التعليمية بشكل خاص. وقد تُنسب هذه النتيجة الى ما تقوم به إدارة المدرسة من دعم للأفكار الإبداعية التي تتعلق بالعملية التعليمية وإنعكاس ذلك على مسار هذه العملية وتحقيق الأهداف التربوية، أو أن الثقة المتبادلة بين أطراف العملية التربوية قد تكون عاملاً مؤثراً في سيادة العلاقات الإنسانية فيما بينهم، مما يُهيئ بيئة تربوية صالحة للتغيير والتطوير والإرتقاء بالمدرسة من جميع الجوانب المتعلقة بالعملية التربوية.

مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني الذي ينص على:

ما درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان؟

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين سواء للدرجة الكلية أم للأبعاد الثلاثة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) بإنحراف معياري (0.73). وقد تُنسب هذه النتيجة الى إستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات الذين أدركوا بأن مديريهم يعملون على ترسيخ المفاهيم ذات الصلة بالمنظمة الساعية للتعلّم ومقدرتهم على نقل المعرفة الى جميع الأفراد العاملين معهم وتبادل الخبرات فيما بين الأطراف كافة داخل المدرسة، وربما عكست هذه النتيجة درجة الاهتمام التي توليها إدارة المدرسة لتنمية العاملين في المجالات المختلفة ليتمكنوا من أداء مهماتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها وتأثير ذلك في سير العملية التربوية، فضلاً عن قناعة الإدارة المدرسية بأهمية المعرفة والعمل على توفير المعلومات والبيانات للعاملين كافة. وقد تعود هذه النتيجة الى قيام الإدارة المدرسية على توفير بيئة تُحفز على التعلّم وتشجع الأفراد من معلمين وطلبة وإداريين على التعلّم الفاعل من خلال توفير المعرفة ذات الصلة لجميع القائمين بالعملية التربوية، وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة الى أن كثيراً من المعلمين لا تتوفر لديهم فكرة واضحة عن ماهية المنظمة الساعية للتعلّم ولا تتوفر لديهم معرفة متخصصة عن هذا الموضوع ليتمكنوا من الإجابة بطريقة قد تكون أدق من

الإجابة الحالية. وعلى الرغم من أن الدرجة المتوسطة لم تصل الى مستوى الطموح المرغوب بلوغه لهذه المدارس الإ أنها تُعَد مؤشراً إيجابياً فيما يتعلق بدرجة توفير أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان. وإتفقت هذه النتيجه مع ما توصلت اليه دراستا جبران (2011) والكبيسي (2013) اللتين توصلتا الى أن درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم كانت متوسطة.

أما بالنسبة لأبعاد المنظمة الساعية للتعلّم، فكانت مناقشتها على النحو الآتي:

أ. بُعد المستوى التنظيمي:

أشارت النتائج في الجدول (11) الى أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين لبُعد "المستوى التنظيمي" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بإنحراف معياري (0.73). وقد تُعزى هذه النتيجة الى ما تمتلكه الإدارة المدرسية من معلومات وافيه عن جميع المعلمين تسهّل الإتصال بهم وتزويدهم وإخبارهم بالاشياء الضرورية، وربما تُنسب هذه النتيجه أيضاً الى سعي مدير المدرسة للتعلّم من مصادر متعددة وبشكل مستمر مما قد يزيد من معرفته بطبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، وفاعليته في التعامل مع العاملين معه داخل المدرسة فضلاً عن قيامه بدعم المعلمين على الإستزادة في طلب العلم والمعرفة والنظر الى هذا الأمر بوصفه حقاً من حقوقهم في تحسين مقدراتهم العلمية والمعرفية، وربما عكست هذه النتيجة قيام الإدارة المدرسية بالأخذ بمبدأ الفروق الفردية والإستفادة من توظيفه وبخاصة في تقييم الأعمال الجماعية للمعلمين. وقد تُنسب هذه النتيجة الى الفرص المتساوية التي يتمتع

بها المعلمون في المجالات المختلفة والتي قد تفيدهم في إغناء معارفهم وخبراتهم. وربما جاءت هذه النتيجة في ضوء قيام إدارة المدرسة بتطوير رؤية المدرسة بِناء على مشاركة المعلمين والإداريين في عملية التطوير هذه، ذلك أن المشاركة تُعد أحد المبادئ الأساسية للحوكمة، وإشتراك المعلمين في تطبيق هذا المبدأ من شأنه أن يعزز مواقفهم ويرفع روحهم المعنوية ويُتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بصدد الموضوعات المطروحة مما قد يؤثر إيجابياً في دافعية المعلمين نحو العمل والإنجاز. وقد يبدو ذلك من خلال مشاركة المعلمين في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها. وأن هذه المشاركة من المعلمين تسهل من عملية تنفيذ هذه الرؤية والأهداف والإلتزام بالرسالة، ولتحقيق مشاركة فاعلة، ينبغي على إدارة المدرسة أن تكون لديها قاعدة بيانات يتم تحديثها بإستمرار، فضلاً عن توفير المعلومات الضرورية للعاملين في المدرسة من معلمين وإداريين، ليتمكنوا من مواصلة العمل بفاعلية وتحقيق الأهداف بالشكل الصحيح. وربما عكست هذه النتيجة مدى الحرية التي تمنحها الإدارة للمعلمين في أداء الأعمال المنوطة بهم والمهمات المُكلفين بتنفيذها، فضلاً عن الإلتفات للحالة المعنوية للمعلمين وأخذها في الإعتبار عند إتخاذ القرارات المدرسية، وتوفر أكثر من قناة للإتصال سواء بين العاملين والإدارة المدرسية، أم بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة، لتسهيل إنجاز الأعمال والمهمات، وربما تجاوز بعض العقبات في العمل أو العلاقات، لأن الأتصال هو الوسيلة الرئيسة التي يمكن اللجوء إليها و إعتمادها في حل أي مشكلة تواجه الأفراد، وهو الأداة التي لا يمكن الإستغناء عنها في أي موقف يتفاعل فيه

الأفراد مع بعضهم بعضاً وأكثر أهمية للأدارة الرسمية سواء أكانت مدرسية أم تربوية أم أية إدارة أخرى.

ب. بُعد مستوى الفرد:

أظهرت النتائج في الجدول (12) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لفقرات هذا البُعد من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) بإنحراف معياري (0.80). وقد تُنسب هذه النتيجة الى أن مديري المدارس يعتمدون مبدأ الإحترام في التعامل مع المعلمين، مبدأً أساسياً في العمل الإداري التربوي مما يساعد على حُسن التفاعل بين جميع الأطراف داخل المدرسة. وربما تعود هذه النتيجة الى ما يتمتع به المعلمون من مقدرة على إستخدام مهارات الإتصال عند التعامل مع الآخرين سواء أكانوا إداريين أم زملاء أم طلبة أم أولياء أمور. وقد تعود هذه النتيجة أيضاً الى أن المعلمين لديهم اهتمام واضح لما يطرحه الآخرون من وجهات نظر إزاء الموضوعات المختلفة، فضلاً من التزامهم بوجهات النظر وتقديرهم لها، مما قد يؤثر في حُسن التعامل والتفاعل بينهم و بين الآخرين. ويُحتمل أن تكون هذه النتيجة عائدة الى مقدرة المعلمين على تبادل المعلومات فيما بينهم من أجل زيادة معرفتهم وإلمامهم بالأمور والقضايا ذات الصلة بالعملية التربوية، وقد تعكس هذه النتيجة مقدرة المعلمين على الإستفادة من أخطائِهم التي ينظرون إليها على أنها فرص للتعلّم منها، فضلاً عن مشاركتهم بالحوار فيما يتعلق بتلك الأخطاء. وربما تُعزى هذه النتيجة الى إعتماد الثقة وسيلة للتعامل بين الزملاء ويُخصص هؤلاء المعلمون لبناء هذه الثقة وقتاً كافياً وبما يحقق مستوىً مناسباً لهذه الثقة بين

جميع المعلمين داخل المدرسة. وقد تُنسب هذه النتيجة أيضاً الى ما تقدمه إدارة المدرسة من تسهيلات وإمكانات في أداء العمل المدرسي في ظل بيئة تشاركية تساعد على زيادة فاعلية العمل.

ج. بُعد مستوى الفريق أو الجماعة:

يتبين من الجدول (13) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لفقرات بُعد مستوى الفريق أو الجماعة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وبإنحراف معياري (0.88). وقد تُعزى هذه النتيجة الى عدم تسرع المعلمين بإصدار الأحكام بل يتريثون في ذلك، من خلال قيامهم بالمراجعة الدورية لأفكارهم، الأمر الذي يؤدي الى إزالة الغموض وتقليل سوء الفهم بين المعلمين، بمعنى تقديم الفكرة بشكلٍ واضح، بحيث يسهل فهمها وتقبلها. وربما تعود هذه النتيجة الى تركيز المعلم على تحقيق الأهداف الجماعية، من خلال العمل التعاوني المشترك بين المعلمين. فضلاً عن تكييف أهدافهم بما يتفق وأهداف الآخرين، ويُحتمل أن تكون هذه النتيجة إنعكاساً لما يسود المدرسة من مناخ تنظيمي يتسم بالمساواة بين أطراف العملية التربوية كافة، بغض النظر عن الخلافات القائمة بينهم. وقد تُعزى هذه النتيجة كذلك الى أخذ الإدارة المدرسية بالآراء التي يقدمها المعلمون وبخاصة في أثناء عملية صنع القرار، مما يُشعر المعلمين بالتقدير والإحترام، ويُحفزهم على مزيد من الجهد والنشاط الذي يصب في هذا المجال. فضلاً عن تأكيد الإدارة المدرسية على تعزيز روح الفريق لدى المعلمين والعمل وفقاً لمضمونه.

مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال الثالث الذي ينص على:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الموزعة ودرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في مدارسهم؟

يُشير الجدول (14) الى وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية لإستبانة "القيادة الموزعة" والدرجة الكلية لإستبانة "المنظمة الساعية للتعلّم" إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86)، كما وجدت علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين جميع مجالات إستبانة "القيادة الموزعة" والدرجة الكلية لإستبانة "المنظمة الساعية للتعلّم" وأبعادها، إذ تراوحت قيم معاملات الإرتباط ما بين (0.62) و(0.82). وتعني هذه النتيجة أن مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم يتأثر بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الموزعة، إذ كلما إرتفعت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الموزعة، إرتفعت درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في هذه المدارس، والعكس صحيح. وقد تُعزى هذه النتيجة الى رغبة مديري المدارس الثانوية الى ممارسة هذا النوع من القيادة، سعياً منهم للوصول الى توفير درجة مقبولة من أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم.

مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال الرابع الذي ينص على:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً لمتغيراته على النحو الآتي:

أ. مناقشة النتائج المتلعقة بمتغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول(15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الموزعة، إذ بلغت القيمة التائية (2.450−) وبمستوى دلالة (0.015) للدرجة الكلية، ولصالح الإناث. وقد تُعزى هذه النتيجة الى أن الإناث لديهن دافع قوي نحو إتقان العمل الذي يُوكل إليهن، وربما أحببنه، فيؤدي ذلك الى إيلاء العمل التقدير الكافي لإنجاحه، وذلك بهدف تحقيق الذات، فضلاً عن سعيهن نحو إثبات مقدراتهن داخل المدرسة والمجتمع المحلي. من خلال تطوير أنفسهن والسعي نحو الظهور بأبهى الصور أمام الآخرين، وقد يكون أحد الأسباب هو رغبة الإناث في الحصول على الثناء والتقدير الذي يرغبن به، وربما يكون السبب عدم إيلاء الذكور الأهمية اللازمة لتولي بعض المهمات القيادية وذلك لإنشغالهم ببعض الأمور الإجتماعية، وعدم حاجتهم الى إثبات ذواتهم من خلال العمل الذي يقومون

به، وبالتالي فأنهم لا يتوفر لديهم الدافع الكافي نحو تولي مزيد من المهمات القيادية التي قد تُشغلهم عن أمورهم الخاصة بهم.

وإتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبدالله (2015)، إذ أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح الإناث. لكنها إختلفت مع دراسة اليعقوبية وآخرون (2015)، إذ أظهرت النتائج أن المعلمين يمارسون القيادة الموزعة بدرجة أعلى من المعلمات.

ب. مناقشة النتائج المتلعقة بمتغير الخبرة:

أظهرت نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، إذ بلغت القيمة الفائية (0.712) وبمستوى ($\alpha \leq 0.491$) للدرجة الكلية، وقد تُعزى هذه النتيجة الى أن المعلمين والمعلمات كافة متفقون على أهمية ممارسة القيادة الموزعة وضرورتها في العمل الإداري التربوي بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة لديهم، مما يدل على وعي المعلمين والمعلمات بأثر تطبيق هذا النوع من القيادة في مدارسهم. وقد يُستدل من هذه النتيجة أن متغير الخبرة ليس من المتغيرات التي تُحدث تأثيراً أو فرقاً في الإجابة عن فقرات إستبانة القيادة الموزعة، لإدراك مضمون هذه الفقرات وتمكن المستجيبين من الإجابة عليها بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة.

وإتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات: اليعقوبية وآخرون (2015)، وخليفة (2013) والكبيسي (2013) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة.

ت. مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم ولصالح المعلمين الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس+ دبلوم عالي)، و(دراسات عليا) عند مقارنتهم مع المعلمين الذين يحملون مؤهل بكالوريوس فقط، وقد تُعزى هذه النتيجة الى أنه كلما حصل المعلمون والمعلمات على مؤهل علمي أعلى كلما إرتفعت لديهم درجة الوعي بأهمية ممارسة القيادة الموزعة، وربما يكون هذا الوعي أحد الأسباب لدراستهم بعد البكالوريوس لمواد دراسية عملت على رفع درجة العلم والمعرفة لديهم وتحسنت لديهم مقدراتهم القيادية مما دفعهم لممارسة هذا النوع من القيادة. أو أن المعلمين من حملة البكالوريوس والدبلوم العالي قد يكون لديهم طموح للحصول على شهادة أعلى، فيندفعون لإثبات مقدرتهم وتمكنهم من إدراك متطلبات القيادة الموزعة، وربما رغبتهم في ممارستها بشكل اكثر من الفئتين الأخريين من المؤهل العلمي.

وإتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة اليعقوبية وآخرون (2015)، إذ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الدراسات العليا. لكنها

إختلفت مع دراسة الشثري (2010)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتلعقة بمتغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha\leq0.005$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، إذ بلغت القيمة التائية (-3.291) وبمستوى دلالة ($\alpha\leq0.001$). وقد تُعزى هذه النتيجة الى الاهتمام الكبير لدى الإناث بأهمية توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وتأثيرها الإيجابي في المؤسسة التربوية، بهدف تحقيق النجاح الذي تسعى إليه من خلال النهوض بنوعية الخدمات التعليمية المقدمة داخل المدارس، فضلاً عن قيام الإناث بجهد كبير للحصول على المعرفة المناسبة، وأن لديهن الإستعداد لتبادل الخبرة والمعرفة مع المعلمات الأخريات، وربما يكون أحد الأسباب هو عدم رغبة الذكور ببذل مزيد من الجهود للحصول على المعرفة، وضعف الوعي لديهم بأهمية توافر

أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم. فقد تكون لديهم اهتمامات أخرى يركزون عليها أكثر من موضوع المنظمة الساعية للتعلّم.

وإتفقت هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة الرفاعي والشياب والروابدة (2013). أذ أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث.

وإختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة جبران (2011). أذ أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الخبرة للمعلم، وقد تُعزى هذه النتيجة الى عدم إختلاف المعلمين فيما يتعلق بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم، وبالتالي فأن عدد سنوات الخبرة لدى المعلمين والمعلمات لا يؤثر في إدراك درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم. وبكلمة أخرى أن المعلمين من فئات الخبرة المختلفة متفقون على أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم من حيث درجة توافرها في مدارسهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في المدارس

الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم ولصالح المعلمين الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس+ دبلوم عالي)، و(دراسات عليا) عند مقارنتهم مع المعلمين الذين يحملون مؤهل بكالوريوس فقط، وقد تُعزى هذه النتيجة الى أن المعلمين والمعلمات كلما إرتفعت درجة المؤهل العلمي لديهم إرتفع لديهم مستوى الوعي والإدراك بأهمية توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم، ومن الممكن أن يُعزى ذلك الى زيادة المخزون المعرفي والعلمي لديهم، وربما توافرت لديهم فضلاً عن هذا المخزون خبرة متراكمة في هذا الموضوع، مكنتهم من وصف فقرات إستبانة المنظمة الساعية للتعلّم بشكلٍ أدق من المعلمين ممن يحملون مؤهل البكالوريوس.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التى خلصت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. أشارت نتائج السؤال الأول في هذه الدراسة الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة كانت متوسطة، وعليه يوصي الباحث بما يأتي:

- القيام بتنفيذ برامج تدريبية تأهيلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان في مجال الممارسات القيادية وتفويض الصلاحيات.

- القيام بحملات توعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان بأهمية ممارسة هذا النوع من القيادة.

2. أشارت نتائج السؤال الثاني في هذه الدراسة الى أن مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان كان متوسطة وعليه يوصى بما يأتي:

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين لمكافآتهم على أدائهم المتميز.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين تتعلق بالمنظمة الساعية للتعلّم من حيث ماهيتها وأهميتها وأبعادها.

3. تعميم نتائج هذه الدراسة على إدارات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لتّعرف درجة ممارستهم لكل من القيادة الموزعة ودرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم في مدارسهم.

4. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة عمان ومقارنة نتائجها بالنتائج الى تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

المراجع

المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

أبو زيد، محمد إبراهيم خليل (2013). **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها، وعلاقتها برضاهم الوظيفي**(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

أحمد، أحمد إبراهيم (1998). **تحديث الإدارة التعليمية**. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة

أمين، هنار إبراهيم (2014). "تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة"، **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية**، 20(77)، 181-201

البغدادي، عادل هادي، والعبادي، هاشم فوزي (2010). **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الولاء التنظيمي)**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

بلحياح، حسن (2009). **نحو منظور جديد للقيادة التربوية بالمغرب: القيادة الموزعة كبديل جذري للقيادة الهرمية**. (متاح): تم إسترجاعه بتاريخ 2016/11/2 على الرابط https://www.researchgate.net/pubication/299595133

البوهي، فاروق شوقي (2003). **الإدارة التعليمية والمدرسية**. القاهرة: دار قباء

جبران، علي محمد (2011). "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الاردن"، **مجلة الجامعة الإسلامية**، 19(1)، 427-458

حمادات، محمد حسن (2008). **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

الحواجرة، كامل (2009). "مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي"، **المؤتمر السابع لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية للفترة 10-2009/11/12، جامعة الزرقاء، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية**

الحواجرة، كامل (2010). "مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 6(1)، 225-245

خليفة، رندة عبدالله صابر (2013). **درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها**(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

ربيع، هادي مشعان (2006). **المدير المدرسي الناجح**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

الرفاعي، محمد نايف، والشياب، احمد "محمد سعيد" حسن، والروابدة، محمد علي (2013). "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد". **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 9(1)، 119-157

الزكي، احمد عبدالفتاح، وحماد، وحيد شاه بور (2011). "القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر". **مجلة كلية التربية- جامعة بور سعيد،** (10)، 453-499

سلطان، سوزان أكرم، و خضر، ضحى حيدر (2010). **المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة.** عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون

الشثري، عبدالعزيز بن ناصر (2010). **واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية

الشريفي، عباس عبد مهدي، والصرايرة، خالد احمد، والناظر، ملك صلاح (2012). "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، **مجلة العلوم التربوية،** 20(1)، 209-257

الطويل، هاني عبدالرحمن (2006). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي.** ط4، عمان: دار وائل للنشر

الطويل، هاني عبدالرحمن، وعبابنة، صالح أحمد أمين (2009). **المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل.** عمان: دار وائل للنشر

عابدين ، محمد عبد القادر (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة.** عمان: دار الشروق

عاشور، محمد علي (2009). "تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة أربد"، **مجلة الساتل**، 3(7)، 115- 146

عبدالله، إيناس محمد إسماعيل (2015). **القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

عجوة، أحمد محمد (2012). "القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الإبتدائية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، 36(1)، 1- 30

عطوي، جودت عزت (2001). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها**. عمان: دار الثقافة

علي، محسن عبد، وغالي، حيدر نعمة (2010). **القيادة التربوية مدخل إستراتيجي**. عمان: شركة المؤسسات الحديثة للكتاب

عماد الدين، منى مؤتمن (2006). **آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية**. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي

عياصرة، علي أحمد (2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع

الغامدي، علي بن محمد (2013). "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة"، **مجلة دراسات، العلوم التربوية،** 40(3)، 1068-1096

القحطاني، سالم (2008). **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي**. الرياض: مكتبة الملك فهد

القرني، نورة بنت عوض (2015). **المدرسة كمنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشقراء، الدوادمي، المملكة العربية السعودية

قطيشات، ليلى عبدالحليم (2014). **الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية**. عمان: مركز الكتاب الأردني

الكبيسي، أريج ميمون (2013). **درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

النسور، أسماء سالم (2010). **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي**(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

نجم، نجم عبّود (2005). **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع

اليعقوبية، سوسن بنت سعود، والعاني، وجيهة ثابت، والغنبوصي، سالم بن سليم (2015). "درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية"، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، 4(3)، 78- 99

المراجع الأجنبية

Adams, B. E. (2011). Distributed leadership, collective responsibility: A single case study analysis of an urban high school English department. **DAI-A** 73 (02)

Davis, M. D. (2014). The relationship between distributed leadership, school culture, and teacher self-efficacy. **DAI-A** 76 (03)

Georgios, G. (2012). Distributed leadership in Cyprus secondary education: Teachers perception for school improvement. **DAI-A** 74 (06)

Gordon, R. D. (2010)".”Dispersed leadership: exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework”, **Management Communication Quarterly**. 24(1) 260–287

Greene, T. S. (2000). Schools as learning organizations**.** **DAI-A** 61 (11)

Grenda, J. P. (2011). Instances and principles of distributed leadership: A multiple case study of Illinois middle school principals' leadership practices. **DAI-A** 73 (08)

Gronn, P. (2008). “The future of distributed leadership”, **Journal of Educational Administration**. 46 (2) 141-158

Hamman, R. (2010). High school principal and distributed leadership team perception of instructional improvement. **DAI-A** 71 (10)

Harris, V. F (2013). Correlative effects of learning organization disciplines on student academic achievement in core content areas. **DAI-A** 70 (01)

Harrison, N. L. T. (2005). The impact of distributed leadership on teachers. **DAI-A** 66 (09)

Kambor, L. (2008). The scope and pattern of distributed leadership and it’s effect on organizational outcomes in hong kong secondary schools. **DAI-A** 70(06)

Karash R. (2002). **Learning org dialog on learning organizations**.

Available: http://www.world.std.com/~10. Retrieved: 2/26/2017

Kemple, S. (2003). The extent to which teachers and principles perceive high schools as learning organizations. **DAI-A** 64 (02)

Krejcie, R.V. & Morgan,D.W. (1970). Determining sample size for research activities, “Educational and Psychological Measurement, 30 (3), 607-610

Loudermilk, T. J. (2013). Improving instructional practices at the secondary level through actions of a learning organization. **DAI-A** 75 (02)

Maki, W. J. (2001). Schools as learning organizations: How Japanese teachers learn to perform non-instructional tasks**. DAI-A** 62 (08)

Malloy, J. P. (2012). Effects of distributed leadership on teachers' academic optimism and student achievement. **DAI-A** 74(08)

Miller-Bailey, C. (2016). Reciprocal accountability and capacity building: The influence of distributed leadership on collective teacher efficacy and professional lea-rning communities. **DAI-A** 78 (26)

Moyo, A. (2010). The perceptions of heads, middle leaders and classroom teachers about the effects of distributed leade-rship on teaching and learning: A study in selected schools in the west midlands of England. **DAI-C** 72 (25)

Nelson, A. (2014). Exploring a competency model for distributed learning leaders. **DAI-A** 67 (01)

Pickup, J. E. (2010). Distributed leadership as a mediator of whole school reform strategies for improvement planning from data. **DAI-A** 72 (06)

Ramlogan, M. P. (2012). The readiness for distributed leadership in Catholic schools academies and Catholic Parish schools in the Dioese of Broolkyln. **DAI-A** 75 (09)

Scuderi, N. (2007). Perception of the principal of a learning organization. **DAI-A** 68 (11)

Terrell,H.(2010).The relationship of the dimensions of distributed le- adership in elementary schools of urban districts and student a chievement. **DAI-A** 71 (04)

Wallace Foundation (2013). **Patterns of distributed leadership learning**. Available:http://www.wallacefoundation.org/kno-wledge-center/Pages/1_3-patterns-of-distributed-leadership-learning-from-leadership.aspx. Retrieved: 3/6/2017

Wheeler, L. (2002). Building a learning organization: A native American experience. **DAI-A** 63/(07)

Zandralyn, V, Gordon (2005). The effect of distributed leadership on student achievement. **DAI-A** 66(12)

Zietlow, G. L. (2011). High schools as learning organizations: A comparison of exemplar and underperforming high schools in southern California using seng’s five key disciplines of learning organization. **DAI-A** 72(12)

الملحقات

ملحق (1)

تحكيم الإستبانتين

إستبانتا "القيادة الموزعة" و"المنظمة الساعية للتعلّم" بصيغتيهما الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الأستاذ الفاضل الدكتور ....المحترم/المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان" **القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان**"، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط. ونظراً لما نعهده فيكم من معرفة متعمقة ودراسة واسعة في مجال البحث العلمي، يضع الباحث بين أيديكم الإستبانتين المرفقتين (إستبانة القيادة الموزعة) و(إستبانة المنظمة الساعية للتعلّم).

راجياً منكم بيان رأيكم فيما يتعلق بإنتماء الفقرات للمجالات أو الأبعاد التي وضعت فيها، ومدى صلاحية الفقرات وهل هي بحاجة الى تعديل والتعديل المقترح، فضلاً عن أية ملاحظة ترونها ضرورية لتطوير الإستبانتين

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد عبدالرحمن العبادي

أولاً: إستبانة القيادة الموزعة بصيغتها الأولية

التسلسل	المجال	الفقرات	إنتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
			منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة		
1	المجال الاول: الرؤية والرسالة والأهداف	تمتلك إدارة المدرسة رؤية ورسالة وأهدافاً واضحة للمدرسة						
2		يفهم المعلمون في المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها						
3		يتمكن أولياء الأمور من وصف رسالة المدرسة						
4		يتمكن الطلبة من وصف رسالة المدرسة						
5		أهداف المدرسة تتناسب مع رسالتها						
6		تقوم إدارة المدرسة بإعداد خطة تفصيلية سنوية لجميع النشاطات التي تؤدي الى تحقيق رؤيتها ورسالتها						
7		تستخدم إدارة المدرسة خطة تطويرية كقاعده لتقييم الإنجاز الذي تم إحرازه في أهدافها						
8		يتوافق المنهج المدرسي مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها						
9		تعمل إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي على توجيه الطلبة لتحديد إحتياجاتهم						
10		يدرك المدير القضايا التعليمية التي تخص المدرسة						
11		يقوم المعلمون بوضع المهمات الخاصة بهم بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها						
12	المجال الثاني: المسؤولية المشتركة	يشترك العاملون في المدرسة في عملية صُنع القرار						
13		يتوقع المعلمون من طلبتهم تحصيلاً أكاديمياً مرتفعاً						

14		يقوم مدير المدرسة بمراجعة دائمة لتقييم الأداء للعاملين						
15		يوجد نظام مساءلة للمعلمين قائم على أداء طلبتهم						
16		يقوم مدير المدرسة بتحديد قنوات الإتصال بين المدرسة وأولياء الأمور						
17		يُتيح العبء التدريسي للمعلمين الوقت الكافي لجميع القضايا التعليمية التربوية						
18		تتبنى إدارة المدرسة مبدأ تعليم المعلمين الأقل خبرة من قِبل المعلمين القادة						
19		المعلمون وأولياء الأمور متفقون على كيفية تحقيق فاعلية المدرسة						
20		يعمل المعلمون في المدرسة على تحقيق الأهداف الجماعية						
21		يقوم المعلمون في المدرسة بتبادل المعلومات فيما بينهم بهدف التعلم						
22	المجال الثالث: ثقافة المدرسة	لدى المعلمين والإداريين توقعات كبيرة بخصوص التحصيل الأكاديمي لطلبتهم						
23		هناك ثقة متبادلة بين العاملين في المدرسة والإدارة						
24		ترحب إدارة المدرسة بأية مقترحات يُقدمها العاملون لتحسين المناهج التدريسية						
25		تدعم المدرسة استخدام الافكار الإبداعية التعليمية						
26		توفر إدارة المدرسة البيئة المناسبة لتبادل الأفكار بشأن القضايا التعليمية						
27		تتفق إدارة المدرسة وأولياء الأمور على الدور الجوهري الذي يؤديه أولياء الأمور في عملية التعليم لأبنائهم						
28		تقدم إدارة المدرسة للهيئة التدريسية معلومات كافية لإستخدامها في تطوير أداء الطلبة						

29		تقوم المدرسة بتنفيذ النشاطات اللامنهجية بالتعاون مع المجتمع المحلي						
30		تمتلك إدارة المدرسة نظاما فعالاً للإتصال مع ذوي العلاقة						
31	المجال الرابع : الممارسات القيادية	يعمل مدير المدرسة على مشاركة المعليمن في صنع القرارات						
32		يأخذ مدير المدرسة رأي المعلمين في إعداد الخطة المدرسية						
33		لدى المعلمين القيادين في المدرسة الوقت المناسب للإسهام في تحسين فاعلية المدرسة						
34		يستثمر مدير المدرسة الصفات القيادية لدى المعلمين لأداء مهمات قيادية						
35		يقوم مدير المدرسة بتقديم التغذية الراجعة للمعلمين القياديين بعد كل مهمة قيادية يقومون بتنفيذها						
36		يتناوب المعلمون ذوي الصفات القيادية الأدوار قيادية في المدرسة						
37		يُظهر المعلمون اهتماما بإتخاذ أدوار قيادية في المدرسة						
38		يُسهم المدير في تحسين الدور القيادي للمعلمون في المدرسة						
39		تعمل إدارة المدرسة على تشجيع المعلمون على أداء بعض المهمات القيادية مع الطلبة						
40		تقوم إدارة المدرسة بتوزيع المهمات القيادية على المعلمين حسب تخصصاتهم وتوافقها مع المهمة المطلوب تنفيذها						

ثانياً: إستبانة المنظمة الساعية للتعلّم بصيغتها الأولية

التسلسل	الفقرات	إنتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة		
	مستوى الفرد:						
1	يتحاور المعلمون فيما بينهم للتعلم من الأخطاء التي تحصل من بعضهم						
2	يقوم المعلمون بوضع المهمات الخاصة بهم بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها						
3	يتوفر في المدرسة مناخ تعاوني يُساعد على العمل بفاعلية						
4	توفر إدارة المدرسة الموارد المالية الكافية للمعلمين من أجل تطوير مهاراتهم						
5	يقوم المعلمون بتخصيص الوقت الكافي لأنفسهم للتعلم						
6	ينظر المعلمون الى الأخطاء التي تحصل على أنها فرص للتعلم منها						
7	تقوم إدارة المدرسة بمكافأة المعلم المتعلم						
8	يقوم المعلمون في المدرسة بتبادل المعلومات فيما بينهم بهدف التعلم						
9	يتمتع المعلمون في المدرسة بحسن الإصغاء للآخرين						
10	يهتم المعلمون بوجهات النظر الأخرى						
11	يُعد مبدأ الإحترام مبدأ أساسياً في التعامل بين المعلمين						
12	يقوم المعلمون بتخصيص الوقت الكافي لبناء الثقة فيما بينهم						

مستوى الفريق أو الجماعة:							
13	يقوم المعلمون بتكييف أهدافهم حسب أهداف المدرسة بحرية تامة						
14	تسود المدرسة أجواء المساواة بين المعلمين بغض النظر عن جميع الإختلافات						
15	يقوم المعلم بالتركيز على خدمة الأهداف الجماعية بهدف العمل على تحقيقها						
16	يقوم المعلمون بالمراجعة الدورية لأفكارهم						
17	تتم مكافأة المعلم الذي يعمل على تحقيق الأهداف الجماعية						
18	تأخذ إدارة المدرسة آراء المعلمين في الإعتبار في صنع القرارات						
19	تقوم إدارة المدرسة بتنفيذ نشاطات لتعزيز العمل بروح الجماعة في المدرسة						
المستوى التنظيمي:							
20	تعمل إدارة المدرسة على توفير أكثر من إتجاه للإتصال مع المعلمين						
21	تقوم إدارة المدرسة بتوفير جميع المعلومات اللازمة للمعلمين في الوقت المناسب						
22	تقوم إدارة المدرسة بتوفير جميع مستلزمات المعلمين في الوقت المناسب						
23	تمتلك إدارة المدرسة قاعدة بيانات محدثة بإستمرار						
24	تقوم إدارة المدرسة بدعم التوازن في تنفيذ المهمات بين الفروق الفردية للمعلمين وبين متطلبات العمل الجماعية						
25	يمنح مدير المدرسة لنفسه الوقت اللازم لتقديم الدعم الكافي لتنفيذ المهمات الأساسية في المدرسة						

26	تمتلك إدارة المدرسة نظاماً واضحاً لتحديد الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء المنفذ فعليا						
27	تقوم إدارة المدرسة بتوفير الدروس المستفادة من الخبرات السابقة وإتاحتها لجميع المعلمين						
28	يوجد لدى إدارة المدرسة نظام واضح لقياس الأداء مبني على الوقت والموارد المتاحة للمعلمين						
29	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على المبادرات البناءة						
30	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على حقهم في الحصول على المعلومات						
31	تمنح إدارة المدرسة المعلمين الحرية في تنفيذ المهمات الخاصة بهم						
32	يُشارك المعلمون في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها						
33	يمتلك المعلمون فرصاً متساوية في مراقبة إستخدام الموارد المتاحة لهم						
34	تمتلك إدارة المدرسة معلومات كافية عن جميع المعلمين						
35	تأخذ إدارة المدرسة الفروق الفردية في الاعتبار عند تقييم الاعمال الجماعية						
36	تُشجع إدارة المدرسة المعلمين على القيام بالتجارب الجديدة						
37	تقوم إدارة المدرسة بتطوير رؤيتها بناء على مشاركة الجميع من مختلف المستويات الإدارية						
38	تأخذ إدارة المدرسة في الإعتبار معنويات العاملين عند إتخاذ القرارات						
39	تدعم إدارة المدرسة المعلمين حقهم في التعلم لتحسين مقدراتهم الفردية						
40	يسعى مدير المدرسة للتعلم بشكل مستمر						

الملحق (2)

أسماء المُحكمين

التسلسل	الرتبة العلمة	الاسم	التخصص	الجامعة
1	أستاذ دكتور	أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	أستاذ دكتور	عاطف المقابلة	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
3	أستاذ دكتور	عبدالجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	أستاذ دكتور	غازي خليفة	المناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
5	أستاذ دكتور	محمد الزبون	أصول التربية	الجامعة الأردنية
6	أستاذ دكتور	محمود الحديدي	المناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
7	أستاذ دكتور	هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
8	دكتور مشارك	أمجد الدرادكة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	دكتور مشارك	عبدالسلام العوامرة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
10	دكتور مشارك	محمد مهيرات	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية

الملحق (3)

إستبانتا "القيادة الموزعة" و"المنظمة الساعية للتعلّم" بصيغتيهما النهائية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

أخي المعلم/ أختي المعلمة ....المحترم/المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان" **القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان**". وبهدف الحصول على بعض المعلومات حول موضوع الدراسة تم تصميم هاتين الإستبانتين؛ إستبانة "القيادة الموزعة" وإستبانة "المنظمة الساعية للتعلّم".

أرجو التكرم منكم بالإطلاع على فقرات الإستبانتين ووضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يُمثل رأيكم، علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون موضِع الاهتمام وستحظى بسرية تامة ولن تُستخدم الإ لأغراض البحث العلمي.

وأقبلوا فائق الإحترام

الباحث

محمد عبدالرحمن العبادي

أولاً: معلومات عامة: الرجاء وضع علامة (✓)في المكان المناسب:

1. الـجنـــــس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. المؤهل العلمــي: بكالوريوس ☐

بكالوريوس + دبلوم عالي (مهني) ☐

دراسات عُليا ☐

3. الـخـبـــــرة العملية: أقل من خمس سنوات ☐

من خمس سنوات – أقل من عشر سنوات ☐

من عشر سنوات فأكثر ☐

أولاً: إستبانة القيادة الموزعة

التسلسل	نص الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تمتلك إدارة المدرسة رؤية ورسالة وأهدافاً واضحة للمدرسة					
2	يفهم المعلمون في المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها					
3	يتمكن أولياء الأمور من وصف رسالة المدرسة وأهدافها					
4	يتمكن الطلبة من وصف رسالة المدرسة وأهدافها					
5	تتناسب أهداف المدرسة مع رسالتها					
6	تُعِدإدارة المدرسة خِطة تفصيلية سنوية لجميع النشاطات التي تؤدي الى تحقيق رؤيتها ورسالتها					
7	تستخدم إدارة المدرسة خطه تطويرية كقاعده لتقييم الإنجاز الذي تم إحرازه في أهدافها					
8	يتوافق المنهج المدرسي مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها					
9	تعمل إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي على توجيه الطلبة لتحديد إحتياجاتهم					
10	يُدرك المدير القضايا التعليمية التي تخص المدرسة					
11	يضع المعلمون المهمات الخاصة بهم بما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها					
12	يشترك العاملون في المدرسة في عملية صُنع القرار					
13	يتوقع المعلمون من طلبتهم تحصيلاً أكاديمياً مرتفعاً					
14	يقوم مدير المدرسة بمراجعة دائمة لتقييم الأداء للعاملين					
15	يوجد نظام مساءلة للمعلمين قائم على أداء طلبتهم					
16	يُحدد مدير المدرسة قنوات الإتصال بين المدرسة وأولياء الأمور					
17	يُتيح العبء التدريسي للمعلمين الوقت الكافي لجميع القضايا التعليمية التربوية					
18	تتبنى إدارة المدرسة مبدأ تعليم المعلمين الأقل خبرة من قِبل المعلمين القادة					

					يتفق المعلمون وأولياء الأمور على كيفية تحقيق فاعلية المدرسة	19
					يعمل المعلمون في المدرسة على تحقيق الأهداف الجماعية	20
					يتبادل المعلمين في المدرسة المعلومات فيما بينهم بهدف التعلم	21
					يوجد لدى المعلمين والإداريين توقعات كبيرة بخصوص التحصيل الأكاديمي لطلبتهم	22
					يوجد ثقة متبادلة بين العاملين في المدرسة والإدارة	23
					تسمح إدارة المدرسة للعاملين بتقديم المقترحات لتحسين المناهج التدريسية	24
					تدعم المدرسة استخدام الافكار الإبداعية التعليمية	25
					توفر إدارة المدرسة البيئة المناسبة لتبادل الأفكار بشأن القضايا التعليمية	26
					تتفق إدارة المدرسة وأولياء الأمور على الدور الجوهري الذي يؤديه أولياء الأمور في عملية التعليم لأبنائهم	27
					تقدم إدارة المدرسة للمعلمين المعلومات الكافية لإستخدامها في تطوير أداء الطلبة	28
					تقوم المدرسة بتنفيذ النشاطات اللامنهجية بالتعاون مع المجتمع المحلي	29
					تمتلك إدارة المدرسة نظاما فعالاً للإتصال مع ذوي العلاقة	30
					يعمل مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في عملية صنع القرارات	31
					يأخذ مدير المدرسة رأي المعلمين في إعداد الخطة المدرسية	32
					يتوفر لدى المعلمين القيادين في المدرسة الوقت الكافي للإسهام في تحسين فاعلية المدرسة	33
					يستثمر مدير المدرسة الصفات القيادية لدى المعلمين لأداء مهمات قيادية	34
					يُقدم مدير المدرسة التغذية الراجعة للمعلمين القياديين بعد كل مهمة قيادية يقومون بتنفيذها	35

					يتناوب المعلمون ذوي الصفات القيادية الأدوار قيادية في المدرسة	36
					يُظِهر المعلمون اهتماما بإتخاذ أدوار قيادية في المدرسة	37
					يُسهم المدير في تحسين الدور القيادي للمعلمون في المدرسة	38
					تعمل إدارة المدرسة على تشجيع المعلمين على أداء بعض المهمات القيادية مع الطلبة	39
					تقوم إدارة المدرسة بتوزيع المهمات القيادية على المعلمين حسب تخصصاتهم وتوافقها مع المهمة المطلوب تنفيذها	40

ثانياً: إستبانة المنظمة الساعية للتعلّم

التسلسل	نص الفقرة	مستوى التطبيق				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتحاور المعلمون فيما بينهم للتعلم من الأخطاء التي تحصل من بعضهم					
2	يقوم المعلمون بتقديم التغذية الراجعة حول المهمات الخاصة الموكولة إليهم وبما يتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها					
3	يتوفر في المدرسة مناخ تشاركي يُساعد على العمل بفاعلية					
4	توفر إدارة المدرسة الموارد المالية الكافية للمعلمين من أجل تطوير مهاراتهم					
5	يقوم المعلمون بتخصيص الوقت الكافي لأنفسهم للتعلم					
6	ينظر المعلمون الى الأخطاء التي تحصل على أنها فرص للتعلم منها					
7	تقوم إدارة المدرسة بمكافأة المعلم المتعلم					
8	يقوم المعلمون في المدرسة بتبادل المعلومات فيما بينهم بهدف التعلم					
9	يتمتع المعلمون في المدرسة بحسن الإنصات للآخرين					
10	يهتم المعلمون بوجهات النظر الأخرى					
11	يُعد مبدأ الإحترام مبدأ أساسياً في التعامل بين المعلمين					
12	يقوم المعلمون بتخصيص الوقت الكافي لبناء الثقة فيما بينهم					
13	يقوم المعلمون بتكييف أهدافهم حسب أهداف المدرسة بحرية تامة					
14	يسود المدرسة مناخ المساواة بين المعلمين بغض النظر عن جميع الإختلافات					
15	يقوم المعلم بالتركيز على خِدمة الأهداف الجماعية بهدف العمل على تحقيقها					
16	يقوم المعلمون بالمراجعة الدورية لأفكارهم					

					تتم مكافأة المعلم الذي يعمل على تحقيق الأهداف الجماعية	17
					تأخذ إدارة المدرسة آراء المعلمين في الإعتبار في عملية صنع القرارات	18
					تقوم إدارة المدرسة بتنفيذ نشاطات لتعزيز العمل بروح الفريق في المدرسة	19
					تعمل إدارة المدرسة على توفير أكثر من إتجاه للإتصال مع المعلمين	20
					تقوم إدارة المدرسة بتوفير جميع المعلومات اللازمة للمعلمين في الوقت المناسب	21
					تقوم إدارة المدرسة بتوفير مستلزمات المعلمين في الوقت المناسب	22
					تمتلك إدارة المدرسة قاعدة بيانات محدثة بإستمرار	23
					تقوم إدارة المدرسة بدعم التوازن في تنفيذ المهمات بين الفروق الفردية للمعلمين وبين متطلبات العمل الجماعية	24
					يمنح مدير المدرسة لنفسه الوقت اللازم لتقديم الدعم الكافي لتنفيذ المهمات الأساسية في المدرسة	25
					تمتلك إدارة المدرسة نظاماً واضحاً لتحديد الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء المنفذ فعليا	26
					تقوم إدارة المدرسة بتوفير الدروس المستفادة من الخبرات السابقة وإتاحتها لجميع المعلمين	27
					يوجد لدى إدارة المدرسة نظام واضح لقياس الأداء مبني على الوقت والموارد المتاحة للمعلمين	28
					تُشجع إدارة المدرسة المعلمين على المبادرات البناءة	29
					تشجع إدارة المدرسة المعلمين على حقهم في الحصول على المعلومات	30
					تمنح إدارة المدرسة المعلمين الحرية في تنفيذ المهمات الخاصة بهم	31
					يُشارك المعلمون في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	32

33	يمتلك المعلمون فرصاً متساوية في مراقبة إستخدام الموارد المتاحة لهم					
34	تمتلك إدارة المدرسة معلومات كافية عن جميع المعلمين					
35	تأخذ إدارة المدرسة الفروق الفردية في الإعتبار عند تقييم الاعمال الجماعية					
36	تُشجع إدارة المدرسة المعلمين على القيام بالتجارب الجديدة					
37	تقوم إدارة المدرسة بتطوير رؤيتها بناء على مشاركة الجميع من مختلف المستويات الإدارية					
38	تأخذ إدارة المدرسة في الإعتبار معنويات العاملين عند إتخاذ القرارات					
39	تدعم إدارة المدرسة المعلمين حقهم في التعلم لتحسين مقدراتهم الفردية					
40	يسعى مدير المدرسة للتعلم بشكل مستمر					

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التربية والتعليم الأردنية



جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY
مكتب رئيس الجامعة
Presidency Office

الرقم: د ر/ خ/ ٣/ ٣٢ /٥٥٨
التاريخ: ٢٦/ ٢/ ٢٠١٧

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب **محمد عبد الرحمن عبد الكريم العبادي** بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان** استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
25.2.2017
أ.د.محمد محمود الحيلة

١٢ آذار ٢٠١٧
الى مديرس إدارة



هاتف (00962 6) 4790222 فاكس (00962 6) 4129613 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الى ألوية الجامعة ووادي السير وناعور

وزارة التربية والتعليم

الرقم ٣/١٠/ ١٣٩٣٤
التاريخ ١٣ جمادى الثاني ١٤٣٨
الموافق ٢٠١٧/٠٣/١٢

الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيـــد مديـــر التربية والتعليم للواء قصبة عمان/ محافظة العاصمـــة
السيـــد مديـــر التربية والتعليم للواء الجامعة/ محافظـــة العاصمـــة
السيـــد مديـــر التربية والتعليم للواء سحاب/محافظـــة العاصمـــة
السيـــد مديـــر التربية والتعليم للواء القويسمة/ محافظـــة العاصمـــة
السيـــد مديـــر التربية والتعليم للواء ماركا/ محافظـــة العاصمـــة
السيـــد مديـــر التربية والتعليم للواء وادي السير/محافظـــة العاصمة
السيـــد مديـــر التربية والتعليم للواء ناعور/ محافظـــة العاصمـــة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ؛

فأرجو العلم بأن الطالب محمد عبد الرحمن عبد الكريم العبادي يقوم بإجراء دراسة بعنوان "القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى الحصول على معلومات وبيانات من إدارتكم، وتطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديريتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

محسن محمد سليمان مومني
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي بالوكالة
نسخة/ الملف ٣/١٠
المرفقات: (٨) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف:٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني:www.moe.gov.jo

الملحق (6)

كتب تسهيل مهمة من مديرية لواء الجامعة الى المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة/محافظة العاصمة

مديري المدارس (الحكومية الثانوية) و مديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته ،
إشـــارة لكتاب معالي وزير التربيه والتعليم رقم 13934/10/3 تاريخ 12/3/ 2017م
أرجو العلم بأن الطالب / محمد عبدالرحمن عبدالكريم العبادي ، يقوم بإجراء دراسة عنوانها "القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان" ،استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربويـة من جامعة الشرق الأوسط ويحتاج ذلك إلى توزيع أداة الدراسة على عينه من معلمي مدارسكم .
راجيا تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة لـه ، علـى أن تتم مطابقـة الأدوات المطبقـة مـع الأدوات المرفقة .

و اقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والفنية
الدكتور
سعد سالم الرويضان

- نسخة / مدير الشؤون الإدارية و المالية
- نسخة / رئيس قسم التدريب و التأهيل و الإسناد التربوي
- نسخة / عضو قسم الإشراف
- نسخة / الديوان

د.ع 11/9

هاتف : ٤٦٤٢٣٠٦ / ٤٦٤٤ فاكس: ٤٦٣٧٨٤٤ ، ص.ب ٩٦٢٥٢٠ المدينة الرياضية ، الموقع الالكتروني http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN2/index.htm

الملحق (7)

كتب تسهيل مهمة من مديرية لواء وادي السير الى المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

الرقم :- و/ ٧/ ١٢/ ١٦٦٣
التاريخ :- ١٢ جمادى الآخرة ١٤٣٨
الموافق :- ١٢/ ٣/ ٢٠١٧

مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

الموضوع:البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم ١٣٩٣٤/١٠/٣ تاريخ ٢٠١٧/٣/١٢

أرجو العلم بان الطالب محمد عبد الرحمن عبد الكريم العبادي يقوم بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .
راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له ، على أن يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم
د. عبدالإله عبدالله الجغبير

نسخة\ مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة\ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة\كاتب الإشراف
المرفقات: استبانه وعدد ٨)

الملحق (8)

كتب تسهيل مهمة من مديرية لواء ناعور الى المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء ناعور

الرقم : ن/٧/ ١/ ١٥٠٨١
التاريخ : ١٣/ ٦/ ١٤٣٨
الموافق: ١٢/ ٣/ ٢٠١٧

مديري ومديرات المدارس الثانوية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

اشـــارة الى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقـــم ١٣٩٣٤/١٠/٣ تاريـــخ ٢٠١٧/٣/١٢ . يقوم الطالب محمد عبدالرحمن عبدالكريم العبادي بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط ، ويحتاج ذلك الى تطبيق استبانة على عينة من معلمي مدارسكم .

ارجو تسهيل مهمة الطالب المذكور اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم
د. شاكر عارف العلاوين

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة/ كاتب الإشراف

هاتف ٠٦٤٢٥٠٦٠٧- ٠٦٤٢٥٠٦٠٨- فاكس٠٦٤٢٥٠٦٠٣ - ص.ب رقم(٢٠) الرمز البريدي(١٧١٢٧) حسبان-شارع مادبا الغربي البريد الالكتروني
naur٢٠١٣@elearning.jo